



# **Plan de Marketing Estratégico: Villasol Resort**

**Trabajo Final de Grado**

**Licenciatura en Comercialización**

**Aldao Magdalena**

**Junio de 2016**

## Resumen Ejecutivo

En el presente Trabajo Final de Grado se desarrolla un Plan de Marketing Estratégico para Villasol Resort, un complejo de 13 casas de campo localizado en el Valle de Punilla (Córdoba) durante el período comprendido entre diciembre 2015 y diciembre 2017.

El complejo tiene más de 10 años en el sector turístico-hotelero y luego de culminar un gran proyecto de inversión durante el 2015, considera que es el momento oportuno para replantear su estrategia comercial y afianzar su posición competitiva en el mercado.

El objetivo del plan se centra en mejorar su posición competitiva en el Valle de Punilla con el propósito de destacar su identidad de marca frente a la de los principales competidores, quebrar la demanda estacional y lograr aumentar la ocupación durante la temporada baja.

Luego de analizar la empresa, investigar el sector y la demanda de mercado, se considera que el complejo tiene la capacidad y los recursos para crecer y consolidarse en el Valle de Punilla. El presente plan desarrolla un plan de acciones enfocado en mejorar su servicio de alojamiento, promover el complejo mediante diversas herramientas de promoción, acciones de marketing directo y marketing digital, fomentar la lealtad de su cartera de clientes y desarrollar acciones durante todo el año que le permitan a Villasol Resort posicionarse en nuevos segmentos de mercado como un complejo referente para vivir experiencias de descanso, ocio y tiempo libre, y no exclusivamente como un complejo turístico vacacional.

Palabras claves: Plan de Marketing – sector turístico y hotelero – estrategia comercial – Valle de Punilla – identidad de marca – servicio de alojamiento – experiencias de descanso – marketing directo – marketing digital

## Abstract

In this Final Project is developed a strategic Marketing Plan for Villasol Resort, a tourist resort with 13 villas located in the Valley of Punilla (Córdoba) during the period between December 2015 and December 2017.

The resort has more than 10 years in the tourism-hotel sector and after concluding a major investment project during 2015 believes it is time to reconsider its business strategy and strengthen its competitive position in the market.

The purpose of the plan focuses on improving its competitive position in the Punilla Valley in order to highlight its brand identity against the major competitors, break the seasonal demand and achieve increased occupancy during low season.

After analyzing the company, investigating the sector and the market demand, it is considered that the resort has the capacity and the resources to grow and consolidate in the Valley of Punilla. This plan develops an action plan focused on improving its hosting service, promote the resort through many promotional tools, direct marketing and digital marketing, foster its customers loyalty and develop actions during the year that allows Villasol Resort to positioning in new market segments as a reference resort to live resting experiences, recreation and leisure, and not just as a holiday resort.

Keywords: Marketing Plan - tourism and hotel sector - business strategy - Punilla Valley - brand identity - accommodation service – resting experiences - direct marketing - digital marketing - resort

## Índice

1. PRESENTACIÓN DEL PLAN
  - 1.1. Introducción
  - 1.2. Justificación y antecedentes generales
  - 1.3. Objetivos del plan
  - 1.4. Marco conceptual
  - 1.5. Marco teórico
  - 1.6. Marco metodológico
    - 1.6.1. Fuentes de datos secundarias
    - 1.6.2. Fuentes de datos primarias
      - 1.6.2.1. Tipos y métodos de investigación
      - 1.6.2.2. Ficha técnica de investigación
    - 1.6.3. Tipos de investigación
2. ETAPA DE DIAGNÓSTICO
  - 2.1. Análisis del macroentorno
    - 2.1.1. Análisis PEST
    - 2.1.2. Conclusión del macroentorno
  - 2.2. Análisis del micro entorno
    - 2.2.1. Evolución del turismo
    - 2.2.2. Evolución del turismo por categoría
    - 2.2.3. Promoción y desarrollo del turismo
    - 2.2.4. Estructura de la oferta
    - 2.2.5. Naturaleza de la demanda
    - 2.2.6. Análisis del sector – Fuerzas competitivas de Porter
    - 2.2.7. Conclusión del microentorno
  - 2.3. Análisis interno
    - 2.3.1. Reseña histórica de la empresa
    - 2.3.2. Estructura organizacional
    - 2.3.3. Servicios ofrecidos
    - 2.3.4. Elementos del servicio
    - 2.3.5. Análisis de la cartera de clientes
    - 2.3.6. Análisis de ventas
    - 2.3.7. Comunicación externa
    - 2.3.8. Conclusión del análisis interno
  - 2.4. Análisis FODA
    - 2.4.1. Conclusiones del diagnóstico
3. PROYECTO DE APLICACIÓN
  - 3.1. Fundamentos
  - 3.2. Decisiones Estratégicas de Marketing
  - 3.3. Planes de acción
  - 3.4. Presupuesto del plan
  - 3.5. Diagrama de Gantt
  - 3.6. Análisis financiero
4. CONCLUSIONES FINALES
5. RECOMENDACIONES
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS
7. ANEXOS

## Índice de figuras

Figura 1- Matriz de Ansoff. Fuente: elaboración propia según artículo “Estrategias para la diversificación” en la Harvard Business Review, Igor Ansoff (1957).

Figura 2- División de los establecimientos hoteleros según la normativa que rige en la provincia de Córdoba. Fuente: elaboración propia según la legislación del Gobierno de la Provincia de Córdoba (2000).

Figura 3- Capacidad de alojamiento por categoría en la provincia de Córdoba temporada 2014-2015. Fuente: elaboración propia según datos de Agencia Córdoba Turismo.

Figura 4- Distribución de la capacidad de alojamiento por región en Córdoba durante temporada 2014-2015. Fuente: elaboración propia según datos brindados por la Agencia de Turismo de Córdoba.

Figura 5- Distribución de los visitantes del Valle de Punilla según su lugar de residencia. Fuente: elaboración propia.

Figura 6- Distribución de pernотaciones según modalidad de alojamiento en el Valle de Punilla durante enero, febrero y primera quincena de marzo 2015. Fuente: elaboración propia según la Agencia Córdoba Turismo.

Figura 7- Distribución de pernотaciones según modalidad de alojamiento en el Valle de Punilla durante fines de marzo, semana santa, rally, mayo, agosto, octubre y noviembre 2015. Fuente: elaboración propia según la Agencia Córdoba Turismo.

Figura 8- Preferencias en cuanto a la anticipación en los tiempos de reserva de alojamiento de los turistas del Valle de Punilla en temporada 2014-2015. Fuente: elaboración propia.

Figura 9- Preferencias en cuanto a ciertos servicios y características de alojamiento de los turistas del Valle de Punilla al momento de elegir en temporada 2014-2015. Fuente: elaboración propia.

Figura 10- Canales consultados por alojamiento por los turistas del Valle de Punilla en Internet

para la temporada 2014-2015. Fuente: elaboración propia.

Figura 11- Organigrama de Villasol Resort. Fuente: elaboración propia.

Figura 12- - Imagen que muestra los productos de alojamiento de Villasol Resort en el sitio web. Fuente: [www.villasolresort.com](http://www.villasolresort.com)

Figura 13- Esquema blueprint aplicado al proceso de entrega de servicio de Villasol. Fuente: elaboración propia según datos internos de la empresa.

Figura 14- Imagen del ingreso a Villasol Resort. Fuente: [www.villasolresort.com](http://www.villasolresort.com).

Figura 15- Evolución de las ventas 2013-2014 de Villasol Resort. Fuente: elaboración propia, según datos de facturación de Villasol.

Figura 16- Imagen que muestra las secciones del sitio web de Villasol. Fuente: [www.villasolresort.com](http://www.villasolresort.com)

Figura 17- Boceto de pieza comunicacional para programa n°1. Fuente: elaboración propia

Figura 18- Boceto de pieza comunicacional 2 para programa n°1. Fuente: elaboración propia

Figura 19 - Ejemplo de publicación en muro para lunes en red social Facebook. Fuente: elaboración propia

Figura 20 - Ejemplo de publicación en muro para jornada en red social Facebook. Fuente: elaboración propia

Figura 21 – Esquema Blueprint mejorado. Fuente: elaboración propia.

## Índice de tablas

Tabla 1- Elementos del flujo de fondos incremental. Fuente: Elaboración propia según Nassir Sapag Chain (2007).

Tabla 2- Categorías de turismo. Fuente: Ministerio de Turismo

Tabla 3- Análisis comparativo de establecimientos según modalidad. Fuente: elaboración propia según la legislación del Gobierno de la Provincia de Córdoba (2000).

Tabla 4 - Localidades del Valle de Punilla. Fuente: elaboración propia según datos de <http://www.turismocordoba.com.ar/>.

Tabla 5 - Cantidad de establecimientos de alojamiento según modalidad en las localidades del Norte del Valle de Punilla. Fuente: elaboración propia según listado de alojamientos del sitio web <http://www.turismocordoba.com.ar/punilla>.

Tabla 6 - Cuadro comparativo de los principales competidores de Villasol Resort en el Norte del Valle de Punilla. Fuente: elaboración propia según investigación online.

Tabla 7- Comparación facturación neta diciembre 2013-noviembre 2014 y diciembre 2014-noviembre 2015 de Villasol Resort

Tabla 8 - Evolución de la facturación anual. Fuente: elaboración propia.

Tabla 9 - Resumen de costos y beneficios del programa n°1. Fuente: elaboración propia

Tabla 10 - Resumen de costos y beneficios del programa n°2. Fuente: elaboración propia

Tabla 11 - Calendario semanal sugerido para red social Facebook. Fuente: elaboración propia.

Tabla 12 - Resumen de costos y beneficios del programa n°3. Fuente: elaboración propia

Tabla 13 - Resumen de costos y beneficios del programa n°4. Fuente: elaboración propia

Tabla 14 - Resumen de costos y beneficios del programa n°5. Fuente: elaboración propia

Tabla 15 - Resumen de costos y beneficios del programa n°6. Fuente: elaboración propia

Tabla 16 – Resumen final del total de costos y beneficios con la implementación del plan.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 17 - Presupuesto total del Plan. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18 - Diagrama de Gantt del plan. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19 - Tabla de proyecciones de pernотaciones y facturación por escenario. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20 - Tabla resumen de proyecciones de pernотaciones y facturación por escenario. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21- Flujo de fondos del escenario optimista. Fuente: elaboración propia

Tabla 22- Flujo de fondos del escenario deseado. Fuente: elaboración propia

Tabla 23- Flujo de fondos del escenario probable. Fuente: elaboración propia

Tabla 24- Flujo de fondos del escenario pesimista. Fuente: elaboración propia



# 1. PRESENTACIÓN DEL PLAN

## 1.1. Introducción

En el presente Trabajo Final de Grado se desarrolla un Plan de Marketing Estratégico para el complejo turístico Villasol Resort, localizado en el Valle de Punilla sobre la ruta nacional 38, en las afueras del pueblo de San Esteban y a pocos kms de La Cumbre (Córdoba, Argentina). Villasol Resort es un complejo con 12 años de experiencia que posee 13 casas de campo, un salón de usos múltiples, una mini granja, dos piscinas, juegos infantiles y grandes espacios verdes para recibir turistas durante todo el año. Desde sus inicios la empresa no ha planificado de manera formal su actividad comercial y se ha mantenido indiferente a los cambios y oportunidades que se fueron presentando en el mercado. Actualmente el dueño del complejo cree necesario mejorar su posición competitiva en el mercado y aspira a destacar a Villasol como referente en alojamiento en la localidad. La idea de poder aprovechar la afluencia turística de la zona, tomando como referencia las potencialidades aún no aprovechadas en términos de estrategias comerciales, y con ello mejorar sustancialmente los niveles de ocupación durante todo el año, han sido razones determinantes para que el dueño decidiese solicitar un Plan Estratégico de Marketing. Otro motivo que ha llevado a Villasol a replantear su desempeño en el sector, es la necesidad de optimizar el uso de las nuevas herramientas y canales que ofrece Internet. Con la era digital y los avances tecnológicos han cambiado las formas de hacer marketing turístico, siendo hoy fundamental lograr una fuerte penetración en el mundo online, adquiriendo presencia en redes sociales, buscadores y portales.

Villasol presenta los recursos y las condiciones necesarias para poder afianzar su posición en el mercado y mejorar su presencia en su público de interés.

Los resultados de implementar acciones de mejora de posicionamiento deberán orientarse a crear una identidad y mejorar la imagen corporativa, como así también a incrementar los niveles de ventas.

Se propone un Plan Estratégico de Marketing con un horizonte temporal de dos años a desarrollarse en varias etapas: en la primera etapa se presentará un marco teórico que refiera a autores, teorías y antecedentes útiles y pertinentes para el desarrollo del trabajo; en la segunda etapa se compondrá de un análisis externo exhaustivo del sector, seguido de un análisis interno de la empresa para poder concluir en un diagnóstico situacional integral. De esta tercera etapa surgirá la formulación de objetivos y estrategias a seguir en base a las necesidades del mercado y a lo diagnosticado. Como última etapa se propondrá un concreto plan de acciones a desplegarse en variados frentes.

## 1.2. Justificación y antecedentes generales

Al estar tan fragmentado el mercado y al ser tan diversos los segmentos que demandan alojamiento, los establecimientos deben conseguir diferenciarse de los competidores y perfeccionar su posicionamiento en el mercado, para poder perdurar en el tiempo y atraer clientes. En el sector turístico representa un desafío lograr atraer turistas todo el año, sobre todo en localidades como las del Valle de Punilla, que presentan gran estacionalidad de demanda. Estas necesidades requieren que los establecimientos de alojamiento profesionalicen el negocio con herramientas de gestión, y planifiquen acciones sostenidas y permanentes. En su mayoría son microempresas que no han realizado esfuerzos en orden a generar genuinos factores de diferenciación, logrando así captar la atención de nichos de mercado que reaccionarían con alta elasticidad frente a tales variables.

Villasol Resort es un caso que presenta estas necesidades y dificultades. En el año 2015 culminó su plan de inversiones, cuyos inicios se remontan al año 1998. Consecuentemente, se considera que es el momento y la oportunidad para que intervenga un profesional en el rubro y ponga en marcha el uso de un menú de herramientas de comercialización que impulsen la actividad del complejo.

### 1.3. Objetivos del plan

#### Objetivo general

Diseñar un plan de marketing estratégico para mejorar la posición competitiva del complejo Villasol Resort en el Valle de Punilla en el periodo comprendido entre diciembre 2015 y diciembre 2017.

#### Objetivos específicos

##### Objetivos de indagación

- Analizar el impacto de variables y tendencias del entorno en la actividad del sector turístico y hotelero.
- Evaluar el desempeño de la competencia en relación a Villasol en cuanto a aspectos y herramientas comerciales.
- Indagar sobre el perfil de los turistas que visitan el Valle de Punilla para conocer las preferencias y hábitos de quienes demandan servicios de alojamiento.
- Evaluar el actual desempeño comercial y demás aspectos internos de Villasol que estén afectando su posición en el mercado.

##### Objetivos de intervención

- Lograr un nivel de ocupación anual de 90 días en las 13 casas de campo de Villasol Resort entre diciembre 2015 y diciembre 2017
- Aumentar las tasas de retorno de huéspedes un 10% durante el período comprendido entre diciembre 2015 y diciembre 2017 con la implementación de programas de lealtad en su actual cartera de clientes.
- Incrementar en un 50% la facturación anual entre diciembre 2015 y diciembre 2017 con la implementación de estrategias de marketing digital y marketing directo.

#### 1.4. Marco conceptual

Como introducción al presente Trabajo Final de Grado se definirán conceptos necesarios para lograr la comprensión del tema, además de una síntesis descriptiva de la actividad desempeñada por la empresa en cuestión, que es el turismo y la hostelería.

El turismo es un sector económico asociado a la recreación, al ocio y a otros sectores e industrias como la hostelería, gastronomía, la cultura, la educación, entre otros. Los dos principales subsectores del turismo son la hostelería y los viajes. Según la Organización Mundial de Turismo (1994), el turismo abarca las actividades que realizan los individuos al viajar por menos de un año a lugares diferentes de su entorno cotidiano, ya sea por placer, negocios, entre otros. En estos desplazamientos, existe la posibilidad de pernoctar en algún establecimiento, y acá es cuando participan los prestadores de servicios de alojamiento.

Según el decreto n°1359 de la legislación provincial de Córdoba (2000) un alojamiento es aquel establecimiento que presta servicios de hospedaje por un período mayor a una pernoctación, a personas que no presenten domicilio permanente en dicho inmueble, con la opción de poder ofrecer a su vez otros servicios que se complementen al servicio esencial. (Recuperado de <http://web2.cba.gov.ar/> el 22/07/2015).

Por último, será relevante definir cuál es el producto y la oferta que entregan estos establecimientos. Un producto turístico implica un conjunto de elementos tangibles e intangibles; combina bienes (recursos e infraestructura) y servicios.

Según Kotler, Jesús García, Javier F. Zamora, John T. Bowen y James C. Makens (2011) para poder aplicar marketing sobre un producto turístico es necesario entender la gestión de los servicios.

Los servicios presentan 4 características que lo diferencian de un producto:

- la intangibilidad: no se pueden tocar ni probar antes de la compra
- la variabilidad: el servicio varía dependiendo de quién, cómo y cuándo se entregue.

-la inseparabilidad: el usuario y el proveedor del servicio deben estar presentes al momento en que se produce el servicio; es decir, el usuario forma parte del proceso de entrega.

-carácter perecedero: los servicios no se pueden almacenar.

### 1.5. Marco teórico

En esta etapa se expondrán herramientas y autores, los cuales se utilizarán como fuentes de referencia para poder desarrollar el presente Plan de Marketing Estratégico.

Como principal referente se elegirá al autor Philip Kotler por su prestigio en la disciplina del marketing y la publicación de su libro “Marketing turístico” junto a los autores Jesús García, Javier F. Zamora, John T. Bowen y James C. Makens (2011). La orientación turística que presenta el libro resultará útil para poder extraer ideas y herramientas relacionadas a este rubro. A su vez, se utilizarán algunos conceptos desarrollados por Bigné J. Enrique, Alcañiz Xavier Font Aulet y Luisa Andreu Simó (2000) en su libro “Marketing de destinos turísticos”. Este libro relaciona conceptos del marketing con la actividad del turismo y resultará útil para tomar información referida a cómo gestionar la oferta y los clientes del sector en cuestión.

Como autores referentes a la gestión de los servicios se citará a Lovelock Christopher, Reynoso Javier, D’Andrea Guillermo y Huete Luis, quienes publicaron en el año 2004 el libro “Administración de servicios”, en el cual presentan una mirada sobre cómo administrar negocios de servicios con conceptos y herramientas que serán de gran utilidad para ser utilizadas en el presente trabajo.

Otro autor a ser considerado será Michael Porter (1979), por su aporte a la disciplina con herramientas tales como las 5 fuerzas competitivas de Porter, que permitirá determinar la rentabilidad del sector en cuestión y analizar su atractivo.

Para incluir conceptos modernos que refieran a las nuevas herramientas digitales que utilizan las empresas para comercializar sus marcas y productos, se recurrirá a los autores Corbae, Jensen y Schneider (2008) según su libro “Marketing

2.0”. Se optó por este libro debido a la simplicidad de los contenidos y a la actualización de la información.

### 1.5.1. El Plan de Marketing

Antes de explicar cómo se elaborará un plan de marketing, se expondrá una definición de la disciplina según lo presenta Philip Kotler:

*“el marketing es un proceso a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y lo que desean mediante la creación, oferta y el libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros.”* (2003: 4). Kotler, et al. (2011) expresan que el marketing es una filosofía que sirve para estructurar un negocio y su estrategia, mediante el diseño de un producto-servicio que genere valor a un consumidor dispuesto a satisfacer sus necesidades con el mismo.

A continuación se expondrá una estructura de pasos y etapas sobre cómo elaborar un Plan de Marketing según lo presenta el autor José María Sainz de Vicuña Ancín (2010). La propuesta de pasos y etapas que él sugiere resultará útil porque estructura y organiza el plan en 3 fases y 6 etapas. Se utilizó el esquema presentado por Sainz de Vicuña debido a la interrelación que plantea entre la planificación estratégica y el marketing, y a la manera práctica en que sistematiza el contenido.

#### 1.5.1.1. PRIMERA FASE: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

##### ➤ 1º Etapa: Análisis de la situación

Análisis externo: en esta parte se recopila información referida al macroentorno, al microentorno (sector), al mercado y a los competidores. Conocer el ambiente externo sirve para informarse sobre las tendencias y fuerzas del entorno en el cual se está desarrollando nuestra organización. Las fuerzas externas son



incontrolables pero si se analizan adecuadamente permiten a las empresas generar oportunidades y estar informados sobre posibles amenazas.

Para analizar el macroentorno se analizarán diversos factores relevantes:

- o Factor político-legal: se revisan las leyes referidas al sector en cuestión y diferentes políticas y normativas del gobierno o de entes que regulen la actividad comercial y legal de las empresas.
- o Factor económico: se analizan variables económicas como la inflación, el tipo de cambio, impuestos y políticas monetarias, y como estas impactan en el consumo y gasto.
- o Factor sociocultural: incluye analizar el comportamiento de la sociedad, los estilos de vida y las preferencias culturales.
- o Factor tecnológico: se investiga de qué manera los cambios tecnológicos influyen en la vida de las personas, demostrando por qué las empresas deben adaptarse a la nueva era digital y a las nuevas herramientas que se presentan en el mercado. Este factor será uno de los más importantes a analizar debido a la relevancia e influencia que tiene en los negocios del sector turístico y hotelero.
- o Factor ecológico: se reflexionan ciertas tendencias y modas actuales sobre el cuidado del medio ambiente, y cómo lograr que el impacto de nuestro negocio afecte en lo menos posible el mundo ecológico.

Una herramienta útil para analizar el microentorno en el cual se desenvuelve nuestra empresa es el “modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter”, el cual permite realizar un análisis de la estructura del sector en el cual se compete, descubriendo así las fuentes de presión competitiva y el poder de cada una. Este modelo estratégico fue diseñado por Porter (1979) y resulta útil porque permite determinar el atractivo de un mercado. Las 5 fuerzas son:

- Rivalidad entre competidores: si la rivalidad es intensa, existirán constantes cambios y se desarrollarán diferentes estrategias para alcanzar cierta posición, logrando la preferencia de los consumidores. Las maniobras de las empresas dependerán de lo que hagan las demás y de los recursos que posea.
- Amenaza de productos sustitutos: presiones de intrusos que buscan atraer público para productos que satisfacen la misma necesidad que el producto propio. Un sector que presenta sustitutos reales o potenciales, no resultará atractivo, por ende es necesario analizar cuidadosamente los riesgos de los sustitutos y la propensión de los consumidores a sustituir en el sector.
- Amenaza de nuevos competidores: presiones por el ingreso de nuevos rivales en el sector. El atractivo del sector varía según las barreras de entrada y salida, lo cual facilitará o dificultará la incorporación de nuevos participantes, los cuales llegan para ocupar una porción del mercado.
- Poder de negociación con proveedores: presiones por las capacidades de los proveedores para generar apalancamiento, lo cual determinará el atractivo del sector. Si los proveedores manejan insumos importantes y no existen otros proveedores de esos insumos o deciden integrarse hacia adelante, se dificultarán las capacidades de negociación con los mismos.
- Poder de negociación con compradores: si los compradores se organizan y concentran, el segmento no será atractivo. Los compradores que logran ejercer un apalancamiento en las negociaciones en cuanto al precio, al servicio u otras condiciones de venta, serán una fuerza competitiva para la empresa.

Análisis interno: se enfoca en acopiar información de la propia realidad empresarial, sobre la estructura organizacional, la oferta, los clientes, las estrategias, las ventas, la identidad de marca, entre otros datos. El fin de analizar dentro de la organización es detectar debilidades y fortalezas desde la mirada comercial y del marketing.

Para efectuar este análisis será útil implementar los siguientes modelos elegidos por su pertinencia para analizar el tema en cuestión.

El modelo desarrollado por Lovelock et al. (2004) servirá para desarrollar el mix de elementos de marketing, ya que permitirá obtener un panorama amplio para analizar la oferta del complejo turístico. El modelo presenta 8 elementos como parte del mix, ellos son:

- Servicio esencial: servicio comprado por el cliente
- lugar, ciberespacio y tiempo: decisiones sobre el lugar y momento de entrega del servicio
- proceso: secuencia de acciones necesarias para la creación, entrega y control del servicio
- productividad y calidad: la forma en que las entradas se transforman en salidas, y el grado en que se satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes.
- personal: empleados de la empresa que interactúan con los clientes durante los procesos.
- promoción y educación: actividades de promoción de la marca y de enseñanza, para que los clientes conozcan del servicio y se animen a actuar.  
Ejemplo: brindar instructivos, mostrar beneficios del servicio o dar consejos.

-evidencia física: elementos que tangibilizan el servicio y generan apariencia con señales visibles.

-precios y otros costos: gastos y desembolsos del cliente durante la compra.

Para analizar el sistema de entrega al cliente se usará el modelo Blueprint. Esta herramienta fue desarrollada originariamente por Bitner, Ostrom y Morgan (2008) y permite visualizar en un esquema los componentes y las actividades claves que intervienen en la producción y entrega de un servicio. Se exponen las actividades clave que son las de contacto directo con el cliente, las de soporte (backoffice), y las interacciones entre el personal y los clientes. El esquema se presenta como un proceso, que separa las acciones no visibles para el cliente de las visibles. El esquema permitirá visualizar las interrelaciones que se generan entre el personal, los clientes y los elementos físicos durante el proceso, y de esta manera, se podrán detectar posibles puntos de falla en las operaciones, corregir rediseñando el proceso y disminuir de esta manera la probabilidad de error.

➤ 2° Etapa: Diagnóstico de la situación

Surge del análisis previo y busca aclarar la situación, permitiendo identificar factores internos y externos relevantes para guiar la estrategia. Una herramienta útil para lograr extraer conclusiones del diagnóstico es la matriz FODA. La finalidad es ajustar la capacidad de recursos de la compañía y su situación externa, buscando potencialidades y advertencias. Las variables a identificar para elaborar la matriz son:

-las debilidades: puntos débiles de la organización, ya sea en cuanto a desempeño, escasez de recursos, inexperiencia, entre otros.

-las fortalezas: puntos fuertes internos y aspectos valorados de la organización como la calidad del servicio, buenos equipos de trabajo, ventajas competitivas, disponibilidad de recursos, etc.

-las amenazas: situaciones negativas que se presentan en el entorno sobre las cuales la organización no tiene control y pueden afectar su normal funcionamiento.

-las oportunidades: situaciones positivas que se generan en el entorno que deben ser identificadas para ser aprovechadas.

Lo importante según Sainz de Vicuña (2010) es buscar detectar sólo las variables que sean relevantes desde el punto de vista del marketing, para que sirvan como base en las siguientes etapas de elaboración de objetivos y estrategias de marketing.

#### 1.5.1.2. SEGUNDA FASE: DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING

##### ➤ 3° Etapa: Objetivos de marketing

Definir de manera concreta y realista hacia “donde debemos ir”. Se trabajará sobre la base de los supuestos que inferiremos una vez cumplidas las primeras dos etapas. Los objetivos sirven para guiar la actividad comercial, y su esencia según Sainz de Vicuña (2010) es solucionar un problema de la empresa o sacar provecho de una oportunidad que se presente. Lo importante al definir los objetivos de marketing es saber que:

-siempre se supeditan a los objetivos y estrategias corporativas

-deben ser concretos, cuantitativos, coherentes, realistas y medibles

-parten de supuestos que surgen del diagnóstico situacional

En el presente plan se plantearán tanto objetivos cuantitativos como cualitativos. Se definirá un volumen de ventas y un porcentaje de ocupación a alcanzar, y se plantearán otros objetivos de marketing que surjan luego de realizar el diagnóstico correspondiente, de manera que la empresa pueda lograr su objetivo general que es mejorar su posición competitiva en el mercado.

➤ 4º Etapa: Estrategias de marketing

En esta etapa se reflexiona cómo se lograrán los objetivos de la empresa.

Consiste en ajustar aspectos internos considerando las acciones de la competencia y las variaciones del entorno, y definir cuáles son las estrategias más eficientes para la realidad de la empresa. Se plantean directrices de manera racional y coherente en cuatro niveles empresariales según Sainz de Vicuña (2010):

-Estrategias corporativas: definidas por la visión, misión, el negocio y la estrategia competitiva

-Estrategias de cartera: incluye todas las posibles combinaciones de producto-mercado que la empresa podrá desarrollar. Una herramienta válida para esto será la Matriz de Ansoff: es una matriz de dirección de crecimiento útil para empresas que se plantean este tipo de estrategia. La matriz atiende dos dimensiones: mercado y producto.

Combinando este binomio, plantea 4 diferentes estrategias que puede adoptar la empresa en el futuro, ellas son:



Figura 1- Matriz de Ansoff. Fuente: elaboración propia según artículo "Estrategias para la diversificación" en la Harvard Business Review, Igor Ansoff (1957).

La estrategia de penetración de mercado consiste en lograr mayor interés en los productos actuales en el mercado actual, por ejemplo haciendo más publicidad. En

cambio, la estrategia de desarrollo de nuevos productos apunta a ofrecerle al mismo público un nuevo producto, por ejemplo un nuevo tamaño al producto o un nuevo modelo. Otra alternativa es buscar penetrar nuevos mercados con el producto que se trabaja actualmente, por ejemplo ampliar la distribución geográfica. Una vez que se agoten estas posibilidades de expansión, la empresa podría abordar una estrategia de diversificación, la cual resulta más compleja y riesgosa debido a que implica trabajar en nuevos mercados con nuevos productos y experiencia nula.

-Estrategias de segmentación y posicionamiento: se define el segmento estratégico para cada producto-mercado y se determina cuál será la mejor forma de posicionarse en la mente de los mismos. Se debe conocer el actual posicionamiento de la empresa para poder reivindicar la propia imagen y que esta sea percibida por los consumidores como singular y confiable.

En este nivel se definen también las estrategias de fidelización en caso de que la empresa se haya fijado objetivos de este tipo. Existen dos pilares esenciales según Sainz de Vicuña (2010) que apoyan a estas estrategias: por un lado, el marketing relacional, que funciona como herramienta para generar lazos de confianza a largo plazo con los clientes, demostrando interés por sus deseos, sus necesidades y su satisfacción; por otro lado, la gestión del valor percibido, que sirve para aumentar el valor de la compra de los consumidores brindándoles más satisfacción y generando una ventaja competitiva frente a los rivales. Transmitir el mejor valor percibido en el mercado durante la compra y uso de un servicio es un trabajo constante y gestionarlo de manera adecuada hará que los clientes se inclinen a preferir nuestra marca percibiéndola como superior. Algunos aspectos que suelen trabajarse para mejorar dicho valor son la imagen de marca, la calidad del servicio, la seguridad, la relación precio-calidad, el trato y atención, entre otros. El valor percibido por un turista al

momento de elegir un destino y establecimiento para alojarse según Bigné, et al. (2000) está relacionado a elementos tanto tangibles (instalaciones, servicio de restauración, recursos físicos) como intangibles (el trato y las emociones que perciba). Estos autores sostienen que si se es capaz de entregar un alto valor con los servicios ofrecidos, y este es percibido por el turista, su evaluación y satisfacción serán claves para fidelizarlo y lograr que siga eligiendo el propio servicio en futuras transacciones.

En este apartado será importante considerar herramientas de marketing directo para dirigirse a potenciales clientes vía mail y teléfono de manera directa, generando relaciones 1 a 1, y las modernas herramientas de marketing online, que servirán para mejorar la posición de la marca y del producto de la empresa en cuestión. Según Maqueria y Bruque (2011) elaborar estrategias de marketing online con el uso de portales, páginas web y otras técnicas, permiten aprovechar el potencial de Internet como medio para llegar a cada usuario de manera personalizada según su interés. Las principales técnicas de marketing online que presentan los autores son:

- Portal corporativo: es un tipo de portal especializado; es un sitio web que tiene el fin de ofrecer a los diferentes usuarios un punto de acceso e información sobre productos/servicios de interés para la organización. Ejemplo: un portal de promoción turística de cierta ciudad o región.
- Marketing en sitios web: usar sitios web como soporte para publicitar formatos publicitarios tales como enlaces o banners.
- Enlaces patrocinados: se basa en palabras claves que se relacionen con la actividad del anunciante. El anuncio es un texto con un enlace que dirige al usuario al sitio web del anunciante, aumentando así el tráfico de la misma. La forma más conocida es la SEM (*Search Engine Marketing*) que



significa marketing en motores de búsqueda. El buscador líder es Google, empresa que ofrece el sistema *Google Adwords*; este sistema permite que las empresas elaboren los anuncios eligiendo las palabras claves, las cuales activarán la visión del anuncio en la búsqueda del usuario y harán que este se posicione mejor en los buscadores. Cuando se busque una de las palabras claves, el anuncio aparecerá en la búsqueda. El sistema se puede pagar por clic (CPC) en base a cuantos usuarios hicieron clic en el anuncio, o por cada mil impresiones (CPM) que implica pagar cierto monto por aparecer en mil momentos de su enlace.

Se debe considerar que existe también una estrategia de posicionamiento natural no patrocinada en buscadores llamada SEO (*Search Engine Optimization*) que significa optimización para motores de búsqueda. Las empresas que la gestionan correctamente buscan conseguir las primeras posiciones en los resultados de búsquedas con la incorporación de palabras claves en etiquetas del propio sitio web y con enlaces externos de calidad.

- Marketing en portales sociales: permite aprovechar los perfiles de los usuarios y la interacción entre los mismos. La tecnología permite agrupar a los usuarios en segmentos y dirigir a ellos acciones concretas de marketing mediante publicidades. El portal más conocido es Facebook y presenta un sistema de publicidad llamado *Facebook Ads*.

-Estrategias funcionales: estrategias sobre el mix de marketing, “las 4p” de producto (servicio), precio, plaza y promoción (comunicación).

### 1.5.1.3. TERCERA FASE: DECISIONES OPERATIVAS DE MARKETING

#### ➤ 5° Etapa: Planes de acción

El Plan de acciones definirá las respectivas estrategias: consistirá en asignar recursos humanos, materiales y financieros necesarios para su implementación. La ejecución de los mismos permitirá a la empresa lograr sus objetivos de marketing. Los planes de acción se plasmarán como programas. Cada programa será presentado con un nombre, un objetivo, uno o varios responsables a cargo, un proceso de ejecución, un presupuesto, un plazo y acciones de control.

#### ➤ 6° Etapa: Presupuesto de marketing y de la cuenta de explotación previsional.

En esta etapa final se calcularán anticipadamente los ingresos y gastos de la implementación del plan de marketing. En esta etapa resultará importante hacer un análisis financiero que permita relevar posibles escenarios sobre la base de las variaciones que puedan llegar a presentarse con la aplicación del plan.

### 1.5.2. Análisis financiero

El análisis financiero será incluido para poder determinar la rentabilidad de la inversión que se realizará al implementar el presente plan. Las herramientas a utilizar para evaluar la rentabilidad financiera del proyecto serán las siguientes:

#### 1.5.2.1. Método de escenarios posibles

El autor Nassir Sapag Chain (2007) explica que es una herramienta que permite mostrar posibles situaciones que podrían presentarse si lo que se espera que suceda no se concreta como se lo planeó, provocando así impactos en las rentabilidad del plan. Se realizan estimaciones con desviaciones en los objetivos planteados y se las enmarca en cuatro escenarios posibles: uno probable, uno deseado, uno pesimista y

uno optimista. Los escenarios permitirán por un lado, poner a prueba las estrategias del plan en un contexto de incertidumbre y construir futuros posibles en base al análisis de variables que podrían llegar a verse perturbadas, y por otro lado, servirán para interpretar cuan viables serán los objetivos y estrategias propuestas. El propósito de los escenarios será pronosticar para poder evitar situaciones no favorables ante la existencia de entornos sociales y económicos cambiantes e inestables.

#### 1.5.2.2. Flujo de fondos incremental

Es una herramienta que servirá para observar durante diferentes períodos de tiempo las variaciones patrimoniales que se irán produciendo al implementar los diferentes programas de acción, con sus respectivos ingresos y gastos.

La herramienta según Sapag Chain (2007) se elabora con los siguientes datos:

+ Ingresos afectos a impuestos
- Egresos afectos a impuestos
- Gastos no desembolsables
= Utilidad antes de impuesto
- Impuesto
= Utilidad después de impuesto
+ Ajustes por gastos no desembolsables
-Egresos no afectos a impuestos
+ Beneficios no afectos a impuestos
= Flujos de Caja

Tabla 1- Elementos del flujo de fondos incremental. Fuente: Elaboración propia según Nassir Sapag Chain (2007).

Se eligió dicha herramienta por ser muy visual y esquemática. El flujo de caja se elabora con varias columnas que representan cada momento en que se generan los costos y beneficios de un proyecto. Esta herramienta permitirá calcular la rentabilidad del proyecto con la aplicación de indicadores, los cuales serán útiles para relacionar la

inversión realizada con los beneficios futuros esperados. Los indicadores de rentabilidad a considerar serán los que expone Roque M. Spidalieri (2010) por ser los más conocidos y mejores para evaluar proyectos de inversión; ellos son:

VAN (valor actual neto):

Este indicador mide la rentabilidad deseada luego de recuperar toda la inversión, calculando el valor actual de todos los flujos futuros de caja que se proyectaron, restándoles la inversión. El resultado de la VAN mostrará cuánto se generará con la aplicación del proyecto luego de que se ha recuperado lo invertido.

Si el resultado de la VAN es mayor a cero el proyecto se acepta porque implica que se superaron las expectativas y hay un exceso de valor por sobre lo invertido; si la VAN es menor a cero no se acepta porque la inversión no arroja resultados positivos y si es igual a cero se acepta porque se cumplieron con las expectativas tal como se esperaba.

TIR (tasa interna de retorno):

La TIR es la tasa de interés de retorno por cada peso invertido, por ende, a mayor TIR, mayor será la rentabilidad del proyecto. La máxima tasa exigible será la que haga que el VAN sea cero, por lo tanto:

-Si  $TIR > K$  (*tasa de costo de capital*) → se obtiene el rendimiento mínimo deseado y un excedente → se acepta el proyecto

-Si  $TIR = K$  → se obtiene el rendimiento mínimo deseado → se acepta el proyecto

-Si  $TIR < K$  → no se llega a recuperar la inversión inicial → no se acepta el proyecto.

La tasa de costo de capital es la tasa de retorno exigida a la inversión que se hizo en un proyecto para que compense el costo de oportunidad de los propios recursos que se destinaron a dicha inversión.

PRI (período de recupero dinámico de la inversión):

Según Spidalieri (2010) el PRI indica en qué momento del horizonte temporal del proyecto se cubrirá la inversión inicial. Para que sea dinámico, es decir, que considere el valor del dinero en el tiempo, y determine cuándo se recupera la inversión inicial y también el rendimiento mínimo exigido, se deben actualizar los saldos del flujo de caja al momento inicial.

### Conclusión marco teórico

La elección selectiva de los autores y conceptos presentados anteriormente sirven como respaldo para el uso de cierta terminología y herramientas a lo largo de todo el plan. Las concepciones, teorías e investigaciones de los referentes en cada disciplina expuesta aportan contenidos concretados en métodos, técnicas, sistemas y procedimientos, abasteciendo de un marco de referencia para orientar la investigación y validar la información utilizada.

Se consultó dicha bibliografía y material escrito con el fin de recopilar información relevante para abordar el problema de investigación.

## 1.6. Marco metodológico

En esta sección se describirán las diferentes fuentes y tipos de investigaciones que serán necesarias para poder desarrollar el presente trabajo. El objetivo será recolectar datos primarios y secundarios que sirvan para ampliar el conocimiento de ciertos fenómenos y variables, y obtener un panorama más amplio de la realidad en el sector y de la empresa.

### 1.6.1. Fuentes de información secundaria

#### *Tipo externa*

Se recopilarán fuentes tanto públicas como privadas que provean información sobre variables del entorno y tendencias del sector en cuestión.

Se considerará relevante recurrir principalmente a organismos públicos relacionados al turismo y la hotelería. Los principales criterios que validan estas fuentes son la confiabilidad y contenido de las mismas, debido a que estos entes brindan información verdadera sobre variables relacionadas a viajes, pernoctaciones y preferencias de los turistas en Argentina. Para poder comprender qué sucede actualmente en el macroentorno de la empresa resultará útil recurrir al organismo oficial de estadísticas y censos, el Indec, y a publicaciones e informes publicados en diferentes portales, diarios y sitios web sobre turismo, economía, sociedad y cultura. Estas fuentes resultan válidas por su contenido, pertinencia y por la actualidad de las mismas.

Para la presente investigación se utilizarán las siguientes fuentes secundarias externas:

-Artículos online de revistas y diarios: La Nación, Infobae, entre otros.

-Páginas Web: de turismo, de economía, de interés general, de destinos turísticos, etc.

-Organismos: documentos y publicaciones de la Cámara de turismo Argentina, la Agencia Córdoba Turismo, la Organización Mundial del Turismo, el Ministerio de Turismo de la Nación, el INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina, entre otros.

-Secretaría de turismo: secretaría de turismo de La Cumbre y de Villa Carlos Paz.

-Material de turismo: folletería, tarjetas personales y sitios web de alojamientos en Valle de Punilla.

#### *Tipo interna*

Son datos disponibles dentro de la compañía que servirán para analizar información referida a clientes, a las ventas, la comunicación y demás aspectos internos. Conocer los datos internos de la empresa resultará muy útil para poder realizar un relevamiento y análisis situacional de la realidad que se vive puertas adentro. Principalmente se recurrirá a fuentes válidas por su contenido y exactitud, bien respaldadas por la propia organización. Ellas serán:

- Relevamiento en la web: sitio web, fanpage y en portales de la zona
- Libros contables de la compañía
- Base de datos de clientes
- Planillas y grillas de reservas de los clientes
- Facturas como soporte contable

#### 1.6.2. Fuentes de información primaria

Como se trata de datos obtenidos de primera mano, se recolectarán directamente de la realidad mediante herramientas propias.



#### 1.6.2.1. Tipos y métodos de investigación

La primera investigación será del tipo exploratoria mediante la técnica de observación directa, la cual servirá para analizar a la competencia del sector y evaluar sus productos, sus servicios y presencia en el mundo digital. Los resultados de esta investigación servirán para poder elaborar un cuadro comparativo de los principales rivales de Villasol Resort y así poder analizar cómo se posiciona cada empresa. El objetivo de la investigación será comparar la oferta local, analizando la actividad de cada rival presente en el mercado en relación al desempeño de la propia empresa.

La segunda investigación será del tipo descriptiva, la cual se realizará con el objetivo de analizar las preferencias y hábitos de los turistas que visitan las localidades del Valle de Punilla durante temporada alta. Dentro de las fuentes secundarias existentes se presenta escasa información referida al perfil de los turistas en estas localidades. Las fuentes existentes proveen cifras de cuántos turistas visitan el Valle de Punilla y cuántos pernoctan, pero no existen datos referidos a los hábitos y gustos de los mismos; sólo hay información de este tipo sobre Villa Carlos Paz, localidad que se ubica en el extremo sur del Valle de Punilla. La técnica a implementar para la recolección de datos será la encuesta personal porque permitirá encontrar el mercado objetivo en las localidades de interés para la investigación y porque se obtienen mayores tasas de respuesta que las encuestas realizadas por teléfono o vía online. El instrumento adecuado para las encuestas será el cuestionario. El mismo presentará un formato de entre 10-15 preguntas cerradas en su mayoría para agilizar el tiempo de respuesta de los turistas.

La tercera investigación surge de la necesidad de explorar los deseos y motivos del dueño del complejo Villasol Resort al momento de solicitar la elaboración

de un plan de marketing, y detectar la existencia de un problema comercial. El objetivo de la investigación será conocer desde la mirada del dueño cómo funciona la empresa y cuáles son los motivos que lo impulsan a solicitar un Plan de Marketing. La técnica a emplear para la recolección de datos será la entrevista en profundidad para indagar de manera personalizada y directa al dueño de Villasol Resort, Daniel Aldao. La herramienta a emplear para implementar la técnica de recolección será una guía de pautas de elaboración propia, la cual examinará temas relacionados a la trayectoria de la empresa, las ventas, características de los servicios, cartera de clientes y demás aspectos internos relevantes.

### 1.6.2.2. Ficha técnica de investigación

1) Tipo de investigación: Exploratoria

Metodología: cualitativa

Técnica de recolección: observación directa

Instrumento: guía de observación comparativa

Población: principales competidores de Villasol Resort

Diseño muestral: muestreo no probabilístico por conveniencia

Tamaño muestral: 12

2) Tipo de investigación: Descriptiva

Metodología: cuantitativa

Necesidad de información: datos primarios

Técnica de recolección: encuesta personal

Período de recogida de información: enero a julio 2015

Instrumento: Cuestionario (ver anexo n°1)

Población: hombres y mujeres entre 25 años y 60 años turistas en el Valle de Punilla

Lugar: localidades del Valle de Punilla (excluye Carlos Paz)

Diseño muestral: muestreo probabilístico accidental

Tamaño muestral: 100

3) Tipo de investigación: Exploratoria

Metodología: cualitativa

Técnica de recolección: Entrevista en profundidad

Instrumento: Guía de pautas (ver anexo n°2)

Población: Daniel Aldao, dueño de la empresa

Entrevistador: Magdalena Aldao

Fecha: 8 de julio del 2015

Diseño muestral: muestreo no probabilístico por juicio

Tamaño muestral: 1

## 2. ETAPA DE DIAGNÓSTICO

### 2.1. Análisis macroentorno

#### 2.1.1. Análisis PEST

En esta etapa se realizará un análisis del ambiente externo de la empresa, tomando en cuenta las condiciones actuales y las tendencias del contexto.

El escenario económico y político en el país se volvió incierto luego del cambio de gobierno sucedido durante el mes de octubre de 2015. Ante ello, se vienen dando una serie de ajustes que regulan e impactan en diversos sectores económicos.

#### ❖ Factores Políticos y Legales

-Baja del cepo cambiario: (recuperado de <http://www.infobae.com/2015/12/16/1777056-ocho-respuestas-clave-el-fin-del-cepo-cambiario> el 30/12/2015) medida de la AFIP y el Banco Central de la República Argentina que impedía que los ciudadanos de Argentina compren moneda extranjera. La medida del cepo apuntaba a evitar la fuga de capitales al exterior y la caída de las reservas internacionales, y que el peso se devalué bruscamente con respecto al dólar. Esta medida solía generar un fuerte impacto en el ahorro y consumo de los argentinos; provocaba una disyuntiva sobre si convenía ahorrar o gastar antes de que la moneda valga menos. Uno de los sectores más perjudicados con esta medida era el del turismo exterior debido a las dificultades para conseguir moneda extranjera. Para quienes se desempeñan en el rubro hotelero y turístico interno esta era una medida que beneficiaba la actividad local porque pensar en vacaciones en el exterior implicaba conseguir moneda extranjera por el mercado paralelo o bien realizar compras en el exterior con tarjeta de crédito con un recargo del 35%.

El día 16 de diciembre se dio la baja del cepo, (recuperado de <http://www.telam.com.ar/notas/201512/130280-anuncio-levantamiento-cepo-cambiario-divisas-ministerio-de-hacienda.html> el 30/12/2015) lo cual implicó la desaparición del dólar tarjeta y el dólar turismo. Para quienes realicen operaciones en el exterior con tarjeta, se estableció que se tomaría el tipo de cambio vigente del Banco Nación y no se cobraría el recargo. Con esta medida, se unificó el valor del dólar, el cual alcanzó un valor histórico de \$15 en febrero 2016, y se incentivaron las compras con débito en cuenta bancaria.

Implicancias de la medida: cualquier persona física o jurídica puede comprar moneda extranjera sin autorización de la AFIP.

Implicancias para el turismo interno: dado que la medida se tomó a fin de año, quienes planificaron sus vacaciones en el exterior no tuvieron la opción de retraerse. Para quienes eligieron vacacionar en Argentina, el dilema tuvo más bien que ver con la devaluación del peso frente a la devaluación de otras monedas extranjeras, por ejemplo el real.

-Calendario de Feriados: se publicó en noviembre del 2013 en el boletín oficial el nuevo calendario de feriados para los próximos 3 años; incluye los días festivos, los feriados puente, entre ellos, los nuevos feriados cerca de los días de la independencia en julio y el día de la virgen en diciembre. El nuevo candelario de feriados provoca un cambio en el comportamiento del turista ya que acomoda sus actividades de los fines de semana según los feriados del nuevo calendario. Esta medida logra que acontezcan más viajes y escapadas durante el año a la vez que ocasiona que la estadía promedio de un turista en un establecimiento de alojamiento descienda a menos días. A su vez, provoca cambios en la afluencia turística de ciertos destinos ya que reciben más turistas durante la temporada baja.

-Ley del IVA: la AFIP dispuso durante el 2014 un nueva norma que no permite a hoteles, hosterías ni pensiones emitir facturas tipo “A” aunque sean responsables inscriptos. Es decir, dichos establecimientos no pueden computar el crédito fiscal y los obliga a emitir comprobantes “B”. La medida puede ocasionar pérdida de clientes para aquellos establecimientos que sí cumplen la medida frente a quienes no la cumplen, generándose así competencia desleal en el sector.

#### ❖ Factores Económicos

-Inflación: es un indicador que revela cuanto suben los precios de manera generalizada y continua. La inflación provoca fuertes impactos en la economía de nuestro país, paralizando la actividad de los consumidores, de las empresas y demás actores sociales. El contexto inflacionario perjudica la rentabilidad y competitividad del sector turístico, desacelera la actividad y genera altos impactos en las tarifas y costos operativos de los negocios del rubro. Al subir los precios el peso pierde valor, por ende cae el consumo de los bienes y servicios de un país. La tasa de inflación anual en Argentina es de las más altas del mundo: se estima que es mayor al 27% (recuperado de [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/02/160218\\_inflacion\\_venezuela\\_numeros\\_listado\\_global\\_amv](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/02/160218_inflacion_venezuela_numeros_listado_global_amv) el 20/02/2016). Debido a falta de estadísticas locales y a manipulaciones de entes oficiales, no se conocen datos oficiales reales sobre este indicador; con el nuevo Gobierno y ajustes previstos para este año se espera que la inflación sea del 25% (recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1859251-alfonso-prat-gay-espera-una-inflacion-de-hasta-un-25-para-2016> el 20/02/2016). Los pronósticos para fines del 2016 indican que la inflación será del 35% y que el valor

del dólar alcanzará los \$16 (recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1857304-pronostican-inflacion-de-35-y-un-dolar-a-16-a-fines-de-2016> el 20/02/2016).

-Política cambiaria: la desvalorización de la moneda nacional ocasiona fuertes impactos en los negocios internacionales, principalmente en aquellos relacionados a la exportación de bienes y a la actividad turística.

La pérdida de competitividad de la moneda argentina, conlleva a que nuestro país sea un atractivo turístico para los extranjeros. El gran problema para el turismo nacional radica en el atractivo de los argentinos por vacacionar en países como Chile o Brasil. El real se devaluó un 30% contra el dólar (recuperado de <http://www.infobae.com/2016/01/10/1781831-brasil-venezuela-argentina-que-pasa-esos-mercados-emergentes-2016> el 10/01/2016); este verano vacacionaron más de 2 millones de argentinos en las playas de Brasil. Según diarios locales, el alojamiento y la comida en este destino resultan más económicos que en la costa argentina (recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1860962-invasion-los-argentinos-coparon-todo-brasil> el 10/01/2016). La gran devaluación del real, el pago en cuotas y con tarjeta, y los precios locales, alentaron a los argentinos a optar por este destino. Ante este fenómeno, baja el caudal de viajeros y cae la ocupación en establecimientos hoteleros.

La crisis macroeconómica conlleva a que los negocios del sector turístico pierdan rentabilidad ante la inflación y las fuertes devaluaciones. Ante ello, se protegen con tácticas comerciales intensas, ajustes de costos y tarifas, e inclusive, con reducción de personal.

## ❖ Factores Socioculturales

El consumidor argentino se adapta constantemente a las políticas del gobierno y a tendencias económicas que afectan su poder adquisitivo:

Las crisis económicas provocan una adaptación del consumo y ahorro del consumidor, incitando que este actúe con cautela y se profile como un buscador de promociones y descuentos. El argentino se volvió oportunista compulsivo y no se le escapan las ofertas.

Las reformas del gobierno relativas al calendario de días no laborables, asuetos y feriados puentes buscan lograr la promoción del turismo interno. Esto genera mayor afluencia turística y permite a los ciudadanos disfrutar de mayor tiempo libre.

En general, el perfil del actual consumidor argentino presenta las siguientes características:

-Más racional que emocional, sobre todo en los niveles socioeconómicos más bajos. El perfil del consumidor de nivel socioeconómico más alto es más marquista y más buscador de experiencias.

-Prefiere pagar en cuotas: esta modalidad le permite disponer de liquidez en el corto plazo.

-Es atento: se asegura que sea favorable para su bolsillo la adquisición de paquetes promocionales, comparando el precio de dichas promociones con los precios individuales.

-Se volvió más exigente y más informado: la era digital hoy le permite acceder a la información desde cualquier parte del mundo a cualquier hora.

-No tiene tiempo: hoy hombres y mujeres forman parte del mercado laboral, lo cual no les permite tener mucho tiempo para dedicarle al ocio y a la vida espiritual.



Toda actividad y trámite que ahorre tiempo y simplifique la tarea, será favorable para ellos.

-Si tiene tiempo, elige viajar: hay segmentos de argentinos que elige viajar durante los fin de semanas largos y hacer escapadas, ya sea al exterior o bien en el interior del país, ya sea visitando el Norte Argentino, las Sierras de Córdoba, la Costa Argentina o el Sur del País.

-Busca la vida sana: hay un segmento de consumidores que es más consciente de su salud, prefiere llevar una alimentación sana y practicar más deportes (por ejemplo participar de maratones) o actividades que sirvan para mejorar su salud mental y física (como yoga y pilates).

Si se habla en términos generales, el ciudadano argentino valora mucho los momentos en familia y con amigos. Los llamados “asados de domingo” son reuniones muy presentes en una familia tipo argentina. En cuanto a las vacaciones familiares, hay una encuesta que señala que casi un 85% de los encuestados cree que las vacaciones son ideales para unir a la familia y el 75% considera la recreación de sus hijos al momento de elegir un destino (recuperado de <http://www.lagaceta.com.ar/nota/579255/sociedad/para-argentino-no-hay-como-vacaciones-familia.html> el 10/10/2015). Muchas familias suelen viajar con primos, abuelos y hasta incluyen en sus planes a su mascota.

Al examinar estas conductas y estilos de vida locales, el panorama es favorable para quienes se desenvuelven en el negocio hotelero y turístico, ya que el argentino aún conserva el hábito de salir de vacaciones o de realizar breves escapadas de ocio en familia o pareja. Los empresarios deben estar atentos a los nuevos formatos digitales y a las tendencias de este nuevo consumidor que concreta casi por completo un viaje y/o una estadía de manera 100% online. Por otro lado resulta importante conocer los

estilos de vida que adoptan varios segmentos como son la sana alimentación, practicar deportes al aire libre, pasar momentos en familia, realizar actividades espirituales, entre otros. Estos hábitos pueden ser disparadores de ideas de nuevos servicios en los establecimientos de alojamiento.

#### ❖ Factores Tecnológicos

La era digital ha generado cambios en los consumidores y en el marco en que las empresas desarrollan su actividad. La información al alcance de todos ha logrado crear un consumidor más informado, conectado, participativo y exigente. Internet ha permitido la participación de los usuarios, quienes se organizan en redes sociales, las cuales han permitido que las empresas lleguen a segmentos más específicos.

Tripadvisor es la web de referencia internacional de alojamientos turísticos en la que usuarios de todo el mundo planifican sus viajes y opinan sobre lugares, restaurantes y alojamientos. Los viajeros buscan información previa sobre destinos y servicios turísticos, y confían en Internet para la búsqueda. La tendencia de independizarse de agencias de viaje ha creado un perfil de turista planificador y proactivo.

Las redes sociales Facebook y Twitter continúan siendo relevantes para promocionar cualquier negocio y para interactuar con la clientela. Para 2016 el auge de las redes sociales en el sector hotelero es cada vez más eminente (recuperado de <http://www.puromarketing.com/38/26356/redes-sociales-sector-hotelero.html> el 20/02/2016), ya que estas herramientas de comunicación social están presentes en 3 momentos claves del viajero: la planificación del viaje, la estadía en el hotel y en el pos-viaje.

Los portales web de turismo son otra alternativa para que los usuarios puedan acceder de forma rápida e integrada a contenidos relacionados a destinos,

alojamientos, enlaces de sitios web y demás información relevante como restaurantes cercanos, clima, eventos y actividades locales. Generalmente cada país, provincia y localidad tiene su propio portal, lo cual le facilita al viajero su búsqueda.

La revolución de la tecnología ha generado gran impacto en los viajeros. Las tabletas, celulares inteligentes y computadoras portátiles son herramientas indispensables durante la experiencia de viaje. Las aplicaciones para dispositivos móviles permiten conectar de manera simple y rápida al turista con agencias de viaje, alojamientos, aeropuertos y demás servicios. Los establecimientos hoteleros como Villasol Resort deben aprovechar estos nuevos canales para poder atraer clientes potenciales y apostar por nuevos canales que le permitan difundir su servicio e imagen.

#### ❖ Factor natural y ecológico

El cuidado del medio ambiente no deja de ser una preocupación de la actualidad. Muchas son las empresas y organismos que promueven programas, normas y políticas orientadas a la protección del medio ambiente y de los recursos naturales. Algunas actividades y hábitos que surgen de esta problemática son:

-Reciclaje de papel: cada vez son más las organizaciones que aprovechan la tecnología como medio para guardar o comunicar información en vez de utilizar papel.

-Personas vegetarianas y veganos: no consumen productos de la industria cárnica ni lácteos.

-Dividir los residuos: no sólo en hogares se está fomentando esta práctica sino que cada vez son más las empresas que utilizan varios recipientes para separar lo biodegradable del vidrio, el plástico y el papel.

-Ahorro de energía: apagar las luces que no se utilicen, emplear bombillas que consuman menos energía y aprovechar más la luz natural

-Ahorro del agua: revisar goteos de tuberías y control de cisternas

-Precauciones ante incendios: informar a las personas y educarlas para que se eviten estos acontecimientos que dañan la flora, fauna y viviendas de la zona afectada. Las sierras de Córdoba, en épocas de sequía, es una de las zonas más afectadas por los incendios forestales. En muchas oportunidades sufrió incendios que dañaron, además de la forestación, instalaciones turísticas.

Tener presente el cuidado del medio ambiente dentro de las políticas internas del negocio, principalmente si se administra un negocio en un entorno tan natural como son las Sierras de Córdoba, genera una buena imagen del lugar y demuestra que se respeta la naturaleza. Al turista le agrada encontrarse con un lugar limpio y bien cuidado en donde se pueda percibir la toma de conciencia del cuidado de los recursos naturales.

### 2.1.2. Conclusión del macroentorno

Frente al ajuste económico que se viene dando en el país con el nuevo gobierno, el panorama del macroentorno aún puede sorprender a varios sectores de la economía. Si bien la actividad turística sufrió grandes impactos luego de las medidas tomadas el pasado mes de diciembre de 2015, el sector presenta oportunidades para seguir generando empleo y movimiento de turistas durante todo el año. Las claves de las empresas del sector serán la buena gestión y fuertes estrategias que impulsen los destinos del país, y proveer calidad y servicio como elementos fundamentales del producto turístico.

El argentino se presenta como un consumidor especulador y cauteloso ante una Argentina imprevisible. Las políticas cambiarias generan constantemente desequilibrio económico, por lo que las empresas deberán manejarse con cuidado hasta que la situación se estabilice.

Los factores socioculturales resultan beneficiosos porque modifican el comportamiento de la sociedad y del turista: el argentino elige vacacionar en destinos nacionales junto a su familia, buscando ocio y entretenimiento en las afueras de la ciudad. El argentino es buscador de ofertas y se entienda con la búsqueda digital de destinos y alojamientos. La nueva era digital sin duda es uno de los factores más relevantes para quienes demandan y ofertan servicios turísticos; potenciar el uso de herramientas digitales para la comercialización se está convirtiendo en un aspecto cada vez más clave en la competitividad de las empresas, las cuales deben adaptarse a las nuevas tendencias de consumo y atender los nuevos comportamientos de compra de los turistas.

Si se analiza el impacto del factor ecológico, se observa una gran tendencia a nivel mundial de cuidar el medio ambiente, hábitos de llevar una vida sana y estar

cerca de la naturaleza. Las empresas deben tener en cuenta estos fenómenos e incluir dentro de sus políticas la responsabilidad con la naturaleza, el medio ambiente y la salud de las personas.

En resumen, el panorama de consumo de turismo interno será alentador si se presentan mejores condiciones económicas y políticas, y si tanto los argentinos como el público extranjero logran sentirse seducidos por la oferta turística local, con productos y servicio de calidad. Quienes logren llegar a su público objetivo, redefinir sus estrategias comerciales y aprovechar las posibilidades de las herramientas digitales ante el nuevo perfil de consumidores, serán los que lograrán crecer en el mercado y hacer desarrollar al turismo en Argentina.

## 2.2. Análisis del microentorno

### 2.2.1. Evolución del turismo

El crecimiento del turismo depende de medidas impulsoras relacionadas con el crecimiento económico, la infraestructura y la promoción de esta actividad. Según las últimas cifras del Ministerio de Turismo de la Nación la llegada de turistas no residentes decreció en septiembre 2015 con respecto del mismo período al año anterior un 10,2% y la salida de argentinos al exterior aumentó un 32.9% (recuperado de <http://desarrolloturistico.gob.ar/estadistica/ultimas-cifras> el 20/02/2016). Los ingresos económicos en millones de dólares decrecieron un 10,7% en el último trimestre del año 2015. Los indicadores con respecto a la oferta de alojamiento turístico demuestran variaciones positivas con respecto al año anterior, pero menores al 3%.

Para poder entender mejor la evolución del turismo en Argentina, se abordará un análisis por categorías; esto permitirá tener un panorama diferenciado y más específico según la residencia del viajero y el destino.

### 2.2.2. Evolución del turismo por categoría

Para analizar detenidamente la evolución de la actividad turística en el país deben revisarse las principales categorías, las cuales se clasifican según dos variables: residencia del viajero y el territorio de destino del viaje.

Residencia del viajero	Territorio de destino del viaje		
	Dentro del territorio económico	Fuera del territorio económico	Total
Residentes en el territorio económico	Turismo interno	Turismo emisor	Turismo nacional
No residentes	Turismo receptor		
Total	Turismo interior		

Tabla 2- Categorías de turismo. Fuente: Ministerio de Turismo.

- **Turismo emisor anual:** según la Encuesta de Turismo Internacional del Indec la variación interanual de turistas residentes en el exterior del 2013 al 2014 fue del -3.4%, del año 2014 al año 2015 la variación fue del -8.9% (recuperado de [http://www.indec.gov.ar/nivel4\\_default.asp?id\\_tema\\_1=3&id\\_tema\\_2=13&id\\_tema\\_3=55](http://www.indec.gov.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=13&id_tema_3=55) el 06/02/2016). Es decir, el turismo emisor anual demuestra una tendencia a caer año a año. Durante el mes de enero se viene concentrando el mayor movimiento de turismo emisor, con leves aumentos de emisión de turistas para el mes de febrero. Los principales destinos siguen siendo desde 2013: Brasil, Chile y Uruguay (países limítrofes). Las principales vías de transporte para esta categoría han sido el aéreo y el terrestre.
- **Turismo receptor anual:** Argentina recibe un promedio de 5,600 miles de turistas no residentes por año. El crecimiento promedio anual es del 13% con una distribución pareja durante todos los meses del año. Los principales países de origen son: Chile y Brasil, seguido por Uruguay y países de Europa.
- **Turismo interno:** esta categoría incluye a turistas residentes cuyos viajes con pernocte y visitas de un día tienen como destino una localidad de Argentina. En general, la tasa de crecimiento anual ha sido positiva los últimos 3 años. Las mejores cifras se vienen presentando durante el período estival (diciembre a marzo), seguido por el período invernal (julio) y por último los fines de semana largos (feriados y días no laborables). Las estadísticas del verano 2014-2015 (recuperado de <http://tiempoargentino.com/nota/147144/temporada-record-casi-28-millones-de-turistas> el 01/02/2016) indicaron una cifra record para el turismo interno: 27,8 millones de turistas recorrieron el país en las ciudades que forman parte



del circuito turístico nacional, según un informe de la Confederación Argentina de la Mediana Empresa.

Las cifras de la temporada 2015-2016, con el cambio de gobierno y la fuerte especulación por parte de los ciudadanos Argentinos, no han sido muy alentadoras según artículos y fuentes nacionales. Si bien aún no hay cifras oficiales publicadas, portales online demostraron preocupación en la ocupación hotelera en varios destinos nacionales con respecto a años anteriores. En las Sierras de Córdoba visitaron menos turistas en enero en comparación con el año pasado y en destinos como Pinamar la situación fue crítica, con un 40% menos de ocupación. (Recuperado de <http://www.infobae.com/2016/01/11/1782232-flojo-arranque-la-temporada-cordoba-y-la-costa-atlantica> el 10/02/2016).

Con el calendario de feriados promovido durante el 2014 se espera que se siga impulsando el turismo interno en los próximos años. Más feriados en un año generan más flujo de turistas, impactando de manera positiva en la ocupación hotelera.

### 2.2.3. Promoción y desarrollo del turismo

Los principales entes encargados de promover el desarrollo turístico en Argentina son el Ministerio de Turismo, la CAT (Cámara Argentina de Turismo), el Instituto Nacional de Promoción Turística y el CFT (Consejo Federal del Turismo). En lo que respecta a la hotelería, existe la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA) y la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHTRA).

Las principales actividades de marketing y promoción del turismo interno están relacionadas a ferias, congresos y eventos de lo que participan todos aquellos

entes públicos y privados del sector turístico y hotelero, con el fin de promover los destinos nacionales y trabajar de manera compartida para afianzar el turismo en todo el país. Participar de estos eventos puede significar oportunidades para los establecimientos de alojamientos para vender sus servicios, darse a conocer en el mercado y difundir la marca frente a posibles clientes interesados. Otra ventaja es que permite relacionarse con otros entes del sector como proveedores y ampliar acciones comerciales; inclusive posibilita observar lo que tienen para ofrecer otros expositores que compitan con el servicio propio ofrecido.

#### 2.2.4. Estructura de la oferta

Antes de desarrollar como está conformada la oferta de establecimientos de alojamiento a nivel nacional, provincial y local, será pertinente conocer cuáles son las tendencias actuales en la oferta hotelera.

La tendencia clave en el sector es el **marketing experiencial** (recuperado de <http://www.puromarketing.com/38/23682/claves-para-marketing-hotelero-mayor-experiencia-cliente-adopcion-tecnologica.html> el 05/01/2015), debido a que los viajeros buscan más que alojamiento. El hotelero debe trabajar cada vez más sobre la gestión de la experiencia, brindando entretenimiento, provocando reacciones emocionales y generando interacciones con el cliente.

Existe actualmente otra tendencia en el sector que está de moda: las **experiencias outdoor**. Vivir experiencias fuera del entorno habitual parece estar marcando tendencia en diferentes organizaciones que demandan espacios para llevar a cabo encuentros en entornos naturales. Esta tendencia ha impulsado el nacimiento de empresas dedicadas a organizar actividades recreativas de esta índole, para lo cual necesitan de entornos naturales con infraestructura como las de un hotel o un complejo turístico. La actividad outdoor (recuperado de <http://www.guioteca.com/outdoor/%C2%BFque-es-la-actividad-outdoor/> el 20/01/2016) combina actividades de naturaleza, deporte, aventura y vida sana, y está ligada al sector del turismo debido a que impulsa la salida de grupos a las afueras de la ciudad en busca de experiencias en entornos naturales.

Otra tendencia: recientes estudios indican que los empresarios deben adaptarse rápidamente a las nuevas tecnologías y al nuevo perfil de los consumidores, obteniendo provecho de esto mediante el diseño de estrategias. Actualmente el marketing online, primordialmente mediante redes sociales y portales de turismo, es

una herramienta fundamental para poder ser competitivo, destacarse y estar un paso adelante de la competencia. En Argentina, las últimas tendencias en hotelería se basan en diseño y tecnología (recuperado de <http://www.diariodelhotelero.com.ar/noticias/detalle/tendencias-hoteleras- el 22/07/2015>); se cuida el confort, los detalles, la decoración, la atención personalizada, la implementación de pantallas led y servicio de wifi, entre otros. La implementación de ciertos elementos depende del tipo de establecimiento: no es lo mismo vender alojamiento en un Hotel 5 estrellas en una localidad urbana, que una cabaña en plenas sierras cordobesas. El criterio para adoptar o no ciertas tendencias va a depender de las preferencias particulares del público objetivo y de lo que consideren relevante para el perfil del negocio los dueños de los establecimientos.

Si bien todos los establecimientos hoteleros y parahoteleros brindan el servicio de alojamiento, cada uno presenta particularidades, lo que lleva a que se los agrupe según la modalidad (recuperado de <http://web2.cba.gov.ar/web/leyes.nsf/0/7F8911ACAFEC926403257252006884BB?OpenDocument&Highlight=0,1359> el 30/12/2015):

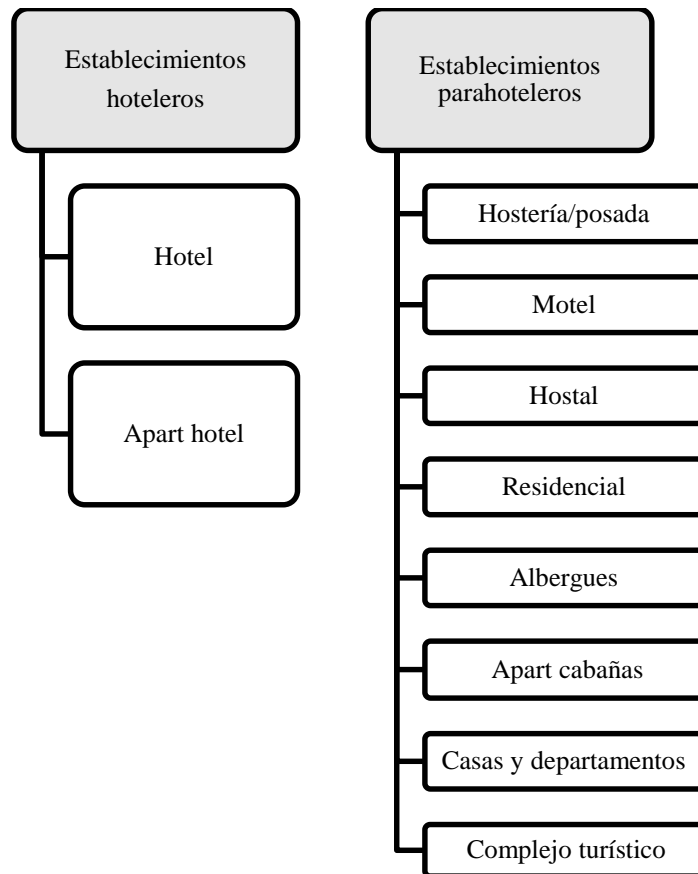


Figura 2- División de los establecimientos hoteleros según la normativa que rige en la provincia de Córdoba.  
Fuente: elaboración propia según la legislación del Gobierno de la Provincia de Córdoba (2000).

Se tomó en cuenta la agrupación que establece la legislación que rige en la Provincia de Córdoba por ser esta la localidad en la que se ubica la empresa a la cual se dirige todo el presente plan.

#### Análisis comparativo de los establecimientos según modalidad

Los parámetros (recuperado de <http://web2.cba.gov.ar/web/leyes.nsf/0/7F8911ACAFEC926403257252006884BB?OpenDocument&Highlight=0,1359> el 10/12/2015) usados para hacer dicha clasificación consideran:

- ✓ Características de los servicios ofrecidos.
- ✓ Características constructivas del objeto.
- ✓ Características dimensionales de los sectores identificados como componentes del objeto.

- ✓ Equipamiento básico ofrecido.
- ✓ Servicios técnicos ofrecidos.
- ✓ Localización del establecimiento
- ✓ Calidad de servicios ofrecidos.

Modalidad	Características
Hotel	Habitaciones individuales, baño privado, mínimo 10 unidades de alojamiento, servicio alojamiento con servicios complementarios.
Apart-hotel	Agrupación de unidades en un solo edificio, cada unidad con baño privado, equipamiento para consumir y conservar alimentos, cocina y estar-comedor.
Hostería-posada	Habitaciones individuales, baño privado, mínimo 5 unidades de alojamiento. Por sus características no puede considerarse hotel.
Motel	Habitaciones individuales con baño privado, estacionamiento vehicular junto para cada unidad, servicio alojamiento con servicios complementarios.
Hostal	Habitaciones individuales con baño privado; servicios complementarios localizados en edificios de valor arquitectónico, histórico-patrimonial
Residencial	Habitaciones individuales con baño privado; servicio de alojamiento con o sin complementarios. Por sus condiciones arquitectónicas y de servicios no puede incluirse en las modalidades anteriores.
Albergues	Servicio alojamiento grupal, baños comunes o privados, condiciones mínimas de habitabilidad.
Apart-cabañas	Unidades de alojamiento independientes y aisladas entre sí; mínimo 3 unidades; servicio de alojamiento con complementarios; mínimo por unidad: dormitorio, baño, cocina, estar comedor y equipamiento según normativas particulares. El servicio de alojamiento se contrata por unidad.
Casas y departamentos	Unidades independientes, brindan servicio de alojamiento; mínimo por unidad: dormitorio, baño, cocina, estar comedor y equipamiento según normativa.
Complejo turístico	Establecimiento que presta servicio de alojamiento y servicios complementarios: tiene superficies para

	<p>desarrollar actividades turísticas, deportivas, recreativas, en cantidad y diversidad según normativas particulares.</p> <p>Complejos especializados: presta un servicio especializado y ajeno al complejo, como por ejemplo turismo salud, en localizaciones rurales.</p>
--	---

*Tabla 3- Análisis comparativo de establecimientos según modalidad. Fuente: elaboración propia según la legislación del Gobierno de la Provincia de Córdoba (2000).*

Las particularidades y normativas de cada modalidad, regulan al empresario al momento en que este diseña la oferta de su establecimiento. Por lo general, hay más exigencia en el rubro hotelero en cuanto a bases y requisitos a cumplir, lo que lleva a que se los clasifique por cantidad de estrellas. En el rubro parahotelero resulta más uniforme la oferta y los servicios esperados por el cliente en estos establecimientos difieren a los esperados de un hotel.

- Oferta nacional

No existen aún cifras finales del año 2015 en fuentes oficiales. La oferta turística a nivel nacional para el año 2014 fue de 709.071 plazas en 17443 establecimientos (recuperado de <http://desarrolloturistico.gob.ar/estadistica/ultimas-cifras> el 01/02/2016).

El aumento de **plazas** con respecto al año anterior (2013) fue del **16%**, con un incremento de 98895 plazas. El número de **establecimientos** del **2013 al 2014** creció de 13606 a 17443, un **28%** más. Y si se analizan los datos del **2012 al 2013**, el crecimiento de **plazas** fue del **8%** y el crecimiento de **establecimientos** del **11%**.

Al analizar la evolución de la oferta, las plazas y establecimientos a nivel nacional, se nota un crecimiento en los últimos años.



## ❖ Oferta provincial – Provincia de Córdoba

La Agencia Córdoba Turismo en sus análisis anuales divide a la provincia de Córdoba en 10 regiones turísticas: Punilla, Calamuchita, Traslasierras, Capital, Paravachasca, Sierras Chicas, Sierras del Sur, Mar Chiquita, Noroeste y Norte; y agrupa a los establecimientos de alojamiento en 4 categorías:

✳ Hoteles: son edificios o establecimientos equipados y planificados que otorgan alojamiento temporal a sus huéspedes con habitaciones privadas y les proveen de servicios adicionales tales como restaurantes, piscinas, casinos, etc.

✳ Colonia: las colonias de vacaciones son establecimientos pertenecientes a Gremios, Sindicatos, Asociaciones Civiles, Militares, Religiosas, etc. que solo alojan a sus agremiados.

✳ Campamento: es una instalación a terreno abierto despoblado en donde las personas acampan en contacto con la naturaleza, usando carpas o tiendas.

✳ Vivienda: son las de uso turístico, es decir, las de alquiler temporal, y aquellas que sus propietarios viven en otra ciudad o provincia y viajan para alojarse en periodos de vacaciones.

Córdoba es la segunda provincia en el país con mayor cantidad de plazas disponibles para el turismo. Hoy en día la provincia presenta un 25% más de plazas que hace 5 años (recuperado de <http://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/turismo-cordoba-tiene-93-mas-camas-que-hace-15-anos> el 02/02/2016) con un crecimiento promedio del 5% anual, siendo Traslasierra la región con mayor crecimiento de plazas.

Según cifras oficiales de la temporada 2014-2015 (recuperado de <http://www.cordobaturismo.gov.ar/wp-content/uploads/2015/12/temporada-14-15.pdf> el 02/02/2016) en la provincia de Córdoba la capacidad de alojamiento de la categoría

“vivienda” representó el 53% del porcentaje total como se observa en el siguiente gráfico:

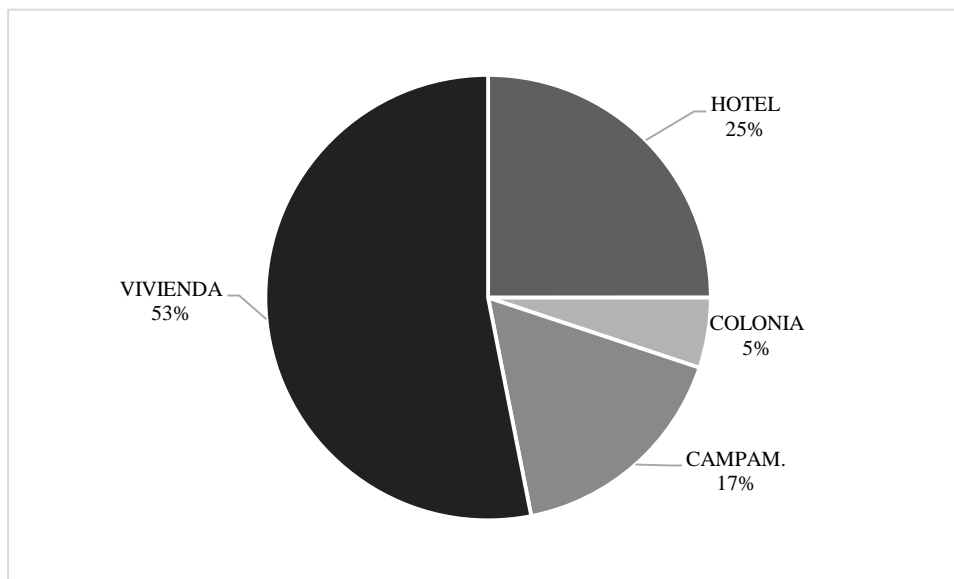


Figura 3- Capacidad de alojamiento por categoría en la provincia de Córdoba temporada 2014-2015. Fuente: elaboración propia según datos de Agencia Córdoba Turismo

En la totalidad de la provincia más de la mitad de la capacidad de alojamiento la brindaron las viviendas, y un cuarto del total fue proporcionado por los hoteles, siendo la categoría de las colonias la menos relevante.

Al analizar la oferta por zona, aquella con mayor capacidad en la temporada 2014-2015 fue el Valle de Punilla, que incluye una de las localidades más turísticas del país: Villa Carlos Paz. En base a los datos presentados en el siguiente gráfico, Punilla representó el 43% de la capacidad total de toda la provincia, seguido por Calamuchita y Traslasierras, zonas en las que también la categoría viviendas predomina.

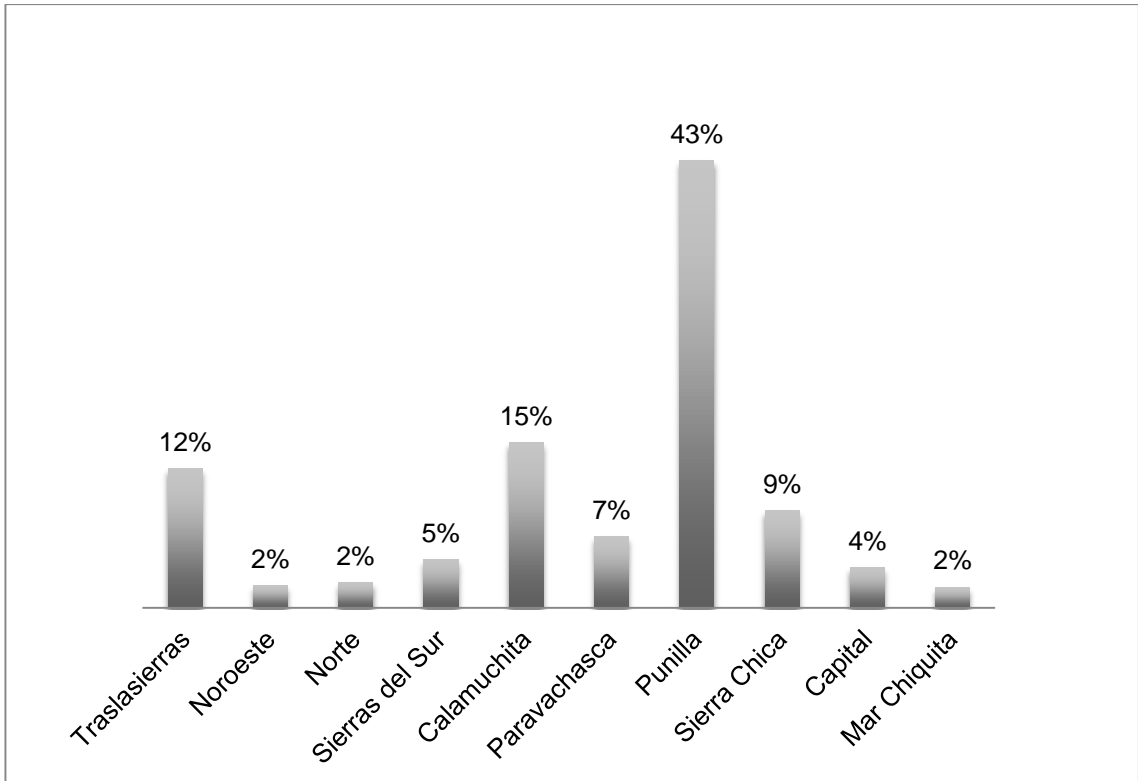


Figura 4- Distribución de la capacidad de alojamiento por región en Córdoba durante temporada 2014-2015.  
Fuente: elaboración propia según datos brindados por la Agencia de Turismo de Córdoba.

Punilla es por lejos la región con mayor capacidad de alojamiento, aunque su tasa de crecimiento ha sido menor en los últimos años que la de Traslasierras. Estas dos regiones junto a Calamuchita acumulan más del 70% del total de plazas de toda la provincial de Córdoba.

#### ❖ Oferta local - El valle de Punilla

El circuito del Valle de Punilla se localiza en el centro oeste de la provincia de Córdoba, principalmente sobre la ruta nacional n°38 y lo conforman las localidades de:

Icho Cruz	BialetMasse	San Antonio de Arredondo
La Cumbre	Cabalango	San Esteban
La Falda	Capilla del Monte	San Marcos Sierras
Las Jarillas	Casa Grande	San Roque
Los Cocos	Charbonier	Santa Cruz del Lago
Los Gigantes	Cosquín	Cuesta Blanca
Mayu Sumaj	Cruz Chica	Estancia Vieja
Molinari	Cruz Grande	Huerta Grande
Ongamira	Cruz del Eje	Valle Hermoso
Santa María de Punilla	Villa Carlos Paz	Villa Giardino
Tala Huasi	Tanti	Villa Parque Siquiman

*Tabla 4 - Localidades del Valle de Punilla. Fuente: elaboración propia según datos de <http://www.turismocordoba.com.ar/>.*

Los atractivos de Punilla son los ríos, los balnearios, los bosques, los cerros y los festivales. La ciudad más visitada del valle es Villa Carlos Paz, uno de los destinos nacionales más preferidos por el turismo interno durante el verano.

El turista que recorre Punilla se encuentra con ciudades y pequeños poblados, se rodea de paisajes serranos, de varias propuestas gastronómicas y de una amplia infraestructura turística que incluye hoteles, cabañas, hosterías, campings, entre otros. Punilla es una zona de turismo vacacional localizada en su mayoría sobre montañas. Los establecimientos turísticos del área se caracterizan por operar fuertemente durante temporada alta y en general se localizan en las principales ciudades como son Villa Carlos Paz, Cosquín, La Falda y La Cumbre, o bien en las cercanías de las localidades.

Según la Agencia de Turismo de Córdoba, en la distribución de la capacidad de alojamiento para la temporada 2014-2015 del Valle de Punilla según la modalidad, al igual que en todas las regiones de la provincia, la categoría vivienda predominó, con el 58% del total de la zona, seguido por la categoría hoteles con el 26%. La categoría vivienda incluye establecimientos para uso turístico de alquiler temporal y

casas de propietarios que viven en otra ciudad o provincia y viajan para alojarse en periodos de vacaciones. La capacidad de las viviendas para uso turístico es mayor a la capacidad del total de hoteles en la zona, de lo cual se puede inferir que en dichas localidades el alquiler de viviendas es más habitual que pagar estadias en hoteles.

#### 2.2.4.1. Ámbito de la competencia

Para investigar acerca de los principales rivales en la región del Valle de Punilla, se considerarán los rivales directos a Villasol Resort, es decir, aquellos establecimientos turísticos localizados en el norte del Valle de Punilla. Las localidades del norte a considerar serán San Esteban, que es donde se localiza Villasol, La Cumbre, Capilla del Monte y Los Cocos. A continuación se expondrá un listado aproximado de la cantidad de establecimientos de alojamiento por modalidad que existen actualmente en dichas localidades:

Establecimientos	Cantidad
Hoteles	37
Cabañas y Bungalows	87
Apart Hoteles	24
Alojamiento Rural	15
Residenciales	2
Hosterías y Posadas	61
Casas y Departamentos	29
Campings	1
Bed & Breakfast	1
Hostels	12
Hotel Boutique	6

*Tabla 5 - Cantidad de establecimientos de alojamiento según modalidad en las localidades del Norte del Valle de Punilla. Fuente: elaboración propia según listado de alojamientos del sitio web <http://www.turismocordoba.com.ar/punilla>.*

Siguiendo la categorización que hace la Agencia de Turismo de Córdoba las cabañas, las hosterías, las casas y departamentos, los hostels y los alojamientos rurales entrarían en la categoría de viviendas.

El grupo de mayor volumen lo representan el grupo de cabañas-bungalows, seguido por las hosterías y posadas. La categoría con menos establecimientos es la de los campings, los hotel boutique, bed & breakfast y los residenciales.

Villasol Resort estaría incluido en la categoría de complejo turístico que brinda alojamiento rural, ya que realiza una actividad turística en un espacio rural y natural en la pequeña localidad de San Esteban, fuera de zonas urbanas. Dicha categoría se caracteriza por ofrecer, además de alojamiento, servicios de entretenimiento debido a las grandes dimensiones y espacios verdes que poseen estos establecimientos. Aquellos establecimientos que también se incluyan dentro de esta categoría serán tomados en cuenta para analizar a los principales competidores de Villasol, como así también a aquellos establecimientos que:

- presenten similares instalaciones, en cuanto a capacidad de alojamiento y diversidad de servicios ofrecidos,
- se ubiquen en el norte del Valle de Punilla,
- se dirijan al mismo público objetivo,
- ofrezcan similar tarifa y calidad de servicio.

## Principales competidores

Nombre	Ubicación	Web	Fan page	Capacidad	Calidad	Tarifa promedio 2015	Servicios	Servicios extra	Puntos fuertes
Villasol Resort	San Esteban	Si, en 2 idiomas	Si, 650 fans	13 casas- 60 pax	Media	\$1100 x casa	-Mucama -ropa blanca -venta de medialunas	-Club House para encuentros sociales -Acepta visitas de huéspedes con costo extra -Acepta mascotas	Grandes espacios, tamaño de las casas, fácil acceso por ruta nacional y salón de usos múltiples Cancha de tenis y fútbol
Senderos del Monasterio - descanso y salud	Dolores - San Esteban	Si, en 2 idiomas	Si, 475 fans	> 25 personas	Media	\$1000 x hab.	-Mucama -ropa blanca -desayunos	-Masajes -excursiones -tai chi -eventos -salón	Arroyos con saltos de agua + construcción de 1980 + Programas antiestrés+ de salud física y mental
Hostería Los Mimbres	San Esteban	no	No tiene	4 bungalows- 15 pax	Media	\$1050 x hab	-Ropa blanca		55 hectáreas de bosques naturales + balneario natural sobre Río Dolores
Hostería Lux	San Esteban	no	No tiene		Baja	\$900 x hab			
Hostería San Esteban	San Esteban	no	No tiene			\$850 x hab			
Hostal Hanzelic	San Esteban	si	No tiene		Alta	\$750 x hab		Comedor para las 4 comidas + cocina de variedad y calidad	Entorno natural y cultural Diseño y tradición europea del establecimiento
Complejo Flor de Lis	Los Cocos	si	No tiene	2 casas- 4 o 5 pax cada una	Media alta	\$900 x casa	-Mucama -ropa blanca -desayunos		
Monairpur cabañas y Casas de Campo	Los Cocos	no	Si, perfil	3 cabañas- 2 a 5 pax cada una	Media alta	\$1200 x casa			A una cuadra de calle principal de Los Cocos
Villa Benitz - Complejo de Residencias	La Cumbre	si	Si, 109 fans	6 cabañas + 2 casas + 5 suites= 54 pax	Muy alta	\$1500 x casa	-Mucama -ropa blanca -desayunos		Grandes espacios (14.000 mts2) Calidad y capacidad + actividades de la zona Golf, Polo y turismo aventura
Reserva Natural el 44	Capilla del Monte	si	Si, 1740 fans	10 casas de campo p/6 y p/4 10 casas de granja p/4 Apart hotel p/4 Dptos p/6 Campamento  >60 pax	Muy alta	\$2500 x casa	-Mucama -ropa blanca -Área de juegos -Desayuno serrano -pileta semiolímpica -granja -Restaurante	-Bar restaurante -Actividades recreativas grupales sin costo -Juegos de salón -Recreación infantil -Prestación de bicicletas -Acepta visitas de alojados con costo extra -Salón spa	Grandes espacios verdes(220hs) Tamaño de las casas Fácil acceso por ruta nacional Diversidad de servicios y actividades Restaurante



Los Almendros Bungalows	La Cumbre	Si	No	Bungalows p/6pax Bungalows p/3 pax	Media	\$1250 x casa	-Mucama -ropa blanca -desayunos	Descuento del 10% en estadia>4noches	Tamaño de las casas: 2 plantas
Villa Serrana	La Cumbre	si	No	3 casas p/6 pax 1 casa p/8 pax 26 personas	Media alta	\$1100 x casa	-Mucama -ropa blanca -desayunos -Club House	-Caminatas -Cabalgatas -Actividades grupales -Caniles para mascotas	Ubicado en B° Golf de la Cumbre Menores 2 años no pagan
Henin Naguan	Capilla del Monte	si	Si, perfil	2 casas de campo 1 cabaña p/parejas	Media alta	\$950 x casa	-Mucama -ropa blanca -desayuno	-Hidromasaje -emergencias médicas	Cercanía a Capilla del Monte

Tabla 6 - Cuadro comparativo de los principales competidores de Villasol Resort en el Norte del Valle de Punilla.  
Fuente: elaboración propia según investigación online.

Analizando el cuadro comparativo de los principales rivales, Villasol Resort representa el complejo de alojamiento rural más grande en la localidad de San Esteban en cuanto a espacios verdes y a capacidad de alojamiento. Al ser tan pequeña la localidad, no hay muchos establecimientos que alojen turistas. “Senderos del Monasterio” sería el principal competidor de Villasol Resort en San Esteban pero no sería un competidor directo porque no ofrece casas de campo individuales, sino que es una posada con habitaciones y baños privados, que aloja en su mayoría a un público más adulto que familiar.

Como ya se mencionó anteriormente, las localidades urbanas más cercanas son Los Cocos, La Cumbre y Capilla del Monte, las cuales poseen mucha variedad de establecimientos de hospedaje, en su mayoría, parahoteleros del tipo cabañas y hosterías. Los complejos más cercanos y similares a Villasol Resort son:

- Cabañas Monairpur: posee cabañas y casas de campo con capacidad de alojar hasta 6 personas. Presenta grandes espacios verdes y piletas. El estilo de las casas y decoración es similar a las casas de Villasol. No posee club house como Villasol, pero brinda los servicios básicos como ropa blanca, mucama, desayuno, Wifi y TV satelital.

- Villa serrana: no presenta tantos espacios verdes como Villasol, pero las casas de campo son similares en capacidad y tamaño. Son 4 casas y son más modernas en cuanto al diseño interior. Tiene Club House para desayunar y una piscina. La tarifa es similar a la de Villasol Resort.
- Los Almendros: posee varios bungalows totalmente equipados para alojar hasta 6 personas. El diseño interior de las casas es similar al de las casas de Villasol Resort. Posee una piscina y un gran espacio verde. La tarifa es un poco más alta que la de Villasol.
- Henín Naguán: similar paisaje y similares casas que las de Villasol. Solamente posee 2 casas de campo y una cabaña para parejas. Tiene una piscina.
- Reserva natural el 44: es el complejo turístico más grande y reconocido de la zona. Se localiza sobre la ruta nacional 38 al igual que Villasol. La calidad del servicio es excelente, ofrece diversos servicios, su público objetivo son principalmente familias. La tarifa es más alta que la de Villasol Resort y más alta que la de los demás rivales. Los últimos años ha desarrollado el posicionamiento de la marca en la red social Facebook; tiene publicaciones actualizadas y el triple fans que Villasol. Además, ha participado de eventos de turismo en la provincia de Córdoba y ha realizado publicidad gráfica por diferentes medios locales.

En conclusión, la mayoría de los establecimientos no demuestra estar aplicando activamente acciones de marketing y comunicacionales, con la excepción del complejo el 44. Sólo algunos establecimientos poseen sitio web, la minoría tiene una fanpage, y si la tiene, no la gestiona activamente ni la mantiene actualizada con contenido. Lo que prácticamente todos buscan es tener presencia en diferentes portales de turismo que sirven para ofrecer servicios de búsqueda e información sobre alojamientos y demás temas de interés a los turistas. En cuanto a la propuesta de los

establecimientos, la mayoría se limita a una oferta monótona y similar que consiste en brindar alojamiento, servicio de mucama con ropa blanca y desayuno; son pocos los que ofrecen amenities y actividades que los diferencien de los rivales.

### 2.2.5. Naturaleza de la demanda

La naturaleza de la demanda del servicio de alojamiento en el sector turístico es irregular a lo largo del tiempo porque presenta fluctuaciones estacionales. Dicha estacionalidad implica concentración de flujos turísticos en períodos cortos; en el Valle de Punilla se produce durante los meses del verano, enero y febrero, en invierno en el mes de julio, durante la fecha de pascua en el mes de abril, y durante fines de semana largos.

Las variaciones en la demanda se pueden deber a diversas causas:

- Descanso anual: los trabajos de las personas les impiden en algunos casos salir de vacaciones en épocas de temporada baja.
- Fecha de pago de salarios y aguinaldos: el poder adquisitivo del consumidor no es constante durante todo el año; el cobro del aguinaldo coincide con los periodos vacacionales y esto le permite a algunas personas viajar.
- Cambios estacionales en el clima: la tendencia es que el turista prefiera salir de vacaciones durante el verano.
- Días festivos y feriados: permiten a las personas hacer escapadas y visitar destinos turísticos. Ejemplo: fiesta de Halloween, fiesta de la cerveza.
- Eventos locales: sucesos que generan la concurrencia de personas a determinado destino. Ejemplo: una carrera deportiva, una maratón, un taller.
- Fenómenos naturales, como incendios o exceso de nieve que impiden el acceso de turistas a los destinos afectados.

### 2.2.5.1. Análisis de la demanda en el Valle de Punilla

Para analizar la demanda en el Valle de Punilla se emplearon, entre otras fuentes, informes de la Secretaría de Turismo de La Cumbre y los resultados que arrojó la encuesta realizada durante la temporada 2014-2015 a 100 turistas del Valle de Punilla (ver anexo n°1).

❖ Para segmentar el mercado, se recurrirá a la forma comúnmente utilizada en el sector basada en dos variables: origen del turista (residente o no residente) y motivo de estadía (ocio o negocio). Punilla es un destino turístico de ocio para vacacionar y para realizar escapadas durante el año, por ende, el turismo de negocios, es decir personas que visitan un lugar no por placer sino por negocios o trabajo, no será un segmento relevante a tener en cuenta. La proporción de turistas de este tipo es mínima en la región; si se produce, se manifiesta con encuentros informales que no requieren de alojamiento, dado que por lo general se trata de personas que viven en capital, y pueden ir y volver en el día a Capital. La proporción de turistas no residentes es muy relevante en la zona, siendo el turista europeo el segmento más atraído por La Cumbre y sus alrededores debido al deporte de aventura practicado en la zona. Este tipo de turista suele frecuentar Punilla preferentemente durante temporada baja, y el turista residente lo suele hacer durante alta.

❖ Los resultados de la encuesta arrojaron que el 26% provenía de Buenos Aires, el 17% de Córdoba, el 11% de Santa Fé y el resto procedía principalmente de La Rioja, Entre Ríos, Chaco y de más provincias. Los datos demuestran que los turistas más interesados por visitar las sierras son los procedentes de Buenos Aires y por aquellos Cordobeses que buscan ocio y alojamiento a poca distancia de Capital.

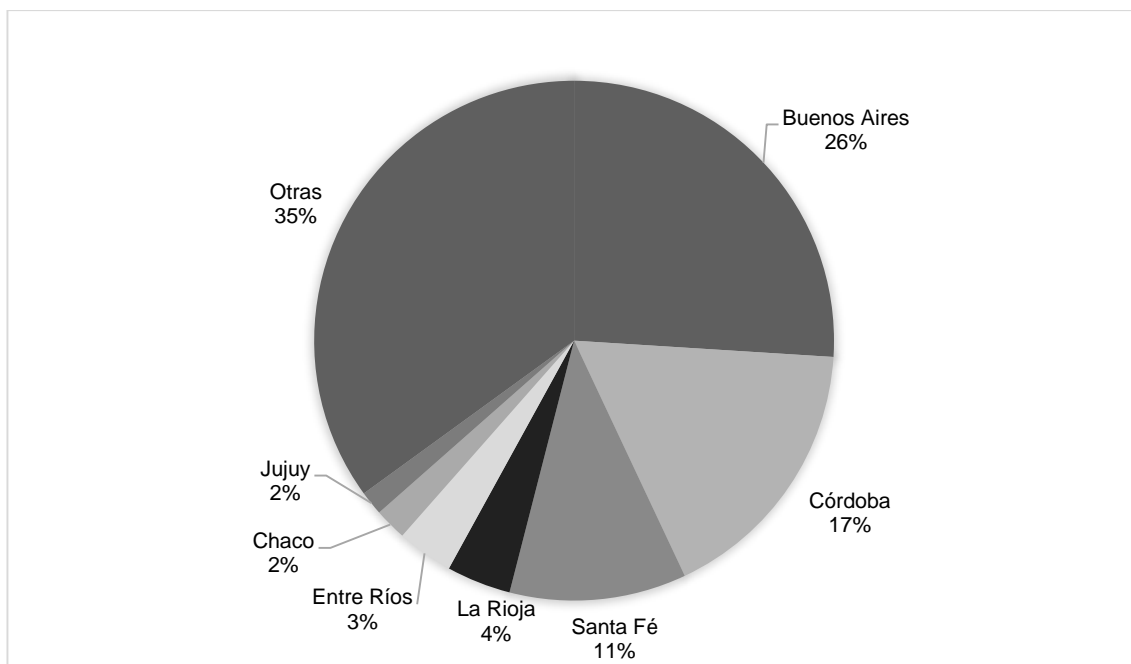


Figura 5- Distribución de los visitantes del Valle de Punilla según su lugar de residencia. Fuente: elaboración propia.

- ❖ Del total de encuestados, el 81% respondió que frecuenta el Valle de Punilla durante las vacaciones de verano y el 54% lo hace durante las vacaciones de invierno. El 62% admitió elegir Punilla durante Pascua, siendo esta ocasión más relevante que las vacaciones de invierno, probablemente por las diferencias de temperatura. Durante pascua, la temperatura resulta ser más agradable para los turistas que durante el invierno, que suele ser bastante frío. El 32% de los encuestados reveló que frecuenta el destino durante fines de semanas largos, el 24% lo elige en fines de semanas y tan sólo el 8% lo visita por eventos de la zona. Estas cifras indican que la demanda en la zona presenta fuertes estacionalidades, y que las oportunidades para quebrar con esa estacionalidad se darían con el impulso de la actividad turística durante los fines de semana y con eventos locales que generen convocatoria.
- ❖ Otro dato importante que se reveló de las encuestas, es que del total, sólo el 17% estaba visitando Punilla por primera vez, por ende un gran porcentaje de encuestados ya ha elegido el destino más de una vez en diferentes ocasiones, lo cual demuestra el grado de fidelidad de la mayoría de los turistas con este destino. Entre las principales

razones por las que se elige el destino, los encuestadores respondieron que primordialmente por el paisaje serrano (58%) y la tranquilidad (23%); otros motivos mencionados fueron la mística del lugar (10%) y las actividades locales (9%).

En base a las cifras de la Encuesta de Viajes y Turismo a Hogares sobre “Destinos Ideales en Argentina” (recuperado de <http://siet.desarrolloturistico.gov.ar/documentos/descarga/283/7876a228be4f7580ae5b0d06c2bf6c22534b0fd8.pdf> el 01/02/2016) el segundo destino ideal en Argentina es Córdoba, principalmente por sus villas turísticas serranas. Quienes visitan las sierras de Córdoba se sienten atraídos principalmente por el microclima (recuperado de <http://lugaresdeargentina.net/un-microclima-dentro-de-cordoba-la-falda> el 01/01/2016) y los paisajes naturales. El hecho de que Punilla resulte un lugar atractivo por sus encantos naturales, debe ser aprovechado por Villasol para promocionar el complejo comunicando estos atributos, sacando provecho de estas condiciones locales.

Los turistas que eligen La Cumbre la prefieren por su vida cultural, el Golf Club y por los eventos que se organizan en la localidad: Fiesta de Halloween, Rallys, Desafío Río Pinto, eventos en el aeroclub de parapentismo, entre otros. Quienes eligen Capilla del Monte se sienten atraídos por la calle techada, la vida espiritual del lugar, el Cerro Uritorco, por las artesanías y los productos regionales. Los visitantes de La Falda buscan conocer el Hotel Edén, asistir a restaurantes y ver los espectáculos familiares de la calle principal. Otra localidad elegida por los turistas es Los Cocos, con su atractivo laberinto de arbustos (recuperado de <http://www.cordobaturismo.gov.ar/region/punilla/> el 01/12/2015).

❖ Según la encuesta, la mayoría manifestó visitar Punilla en familia (51%); el 28% en pareja, el 18% en grupos y sólo un 3% solo. Según la secretaría de turismo, la visita de grupos suele aumentarse más durante la temporada baja por la demanda de grupos aventureros que buscan localidades en donde puedan realizar excursiones, parapentismo, ciclismo, cabalgatas y demás actividades de montaña, y de contacto con la naturaleza. Otros grupos que suelen visitar Punilla son aquellos grupos de viajeros organizados por agencias de viaje, que arman paquetes de transporte con alojamiento. Los segmentos que realizan este tipo de viajes suelen ser personas de la tercera edad y grupos de estudiantes.

❖ Tomando como fuente el informe de la Secretaría de turismo de La Cumbre, los turistas que asisten al Valle de Punilla se caracterizan por poseer un nivel socioeconómico del tipo C3 (clase media típica) y C2 (clase media alta), según la pirámide social argentina que clasifica a las clases según el ingreso promedio familiar mensual.



### Preferencias de alojamiento en el Valle de Punilla

❖ En base a las cifras de pernотaciones de la Agencia Córdoba Turismo según modalidad de alojamiento en el Valle de Punilla (ver anexo n°3), el mayor porcentaje de pernотaciones se presenta en los alojamientos tipo vivienda:

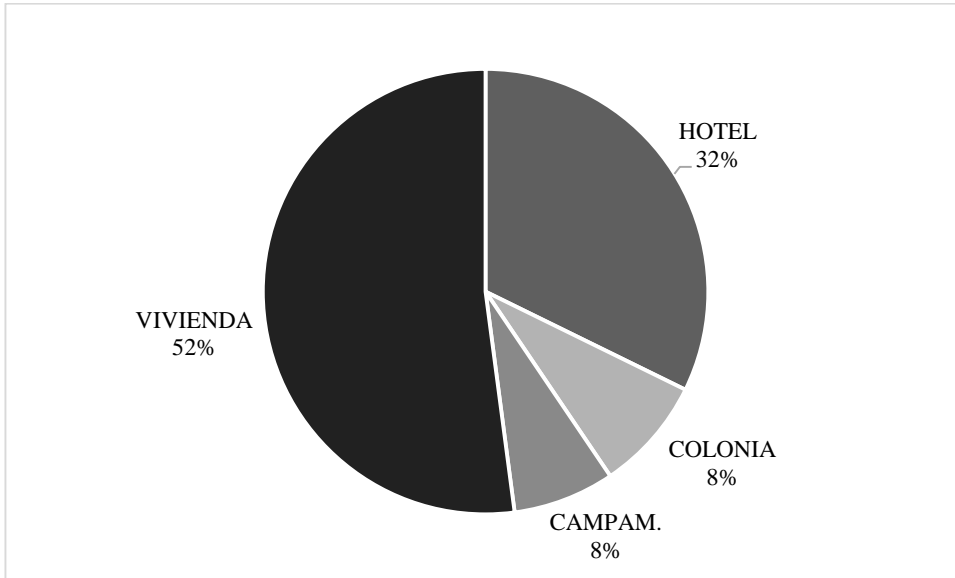


Figura 6- Distribución de pernотaciones según modalidad de alojamiento en el Valle de Punilla durante enero, febrero y primera quincena de marzo 2015. Fuente: elaboración propia según la Agencia Córdoba Turismo.

La tendencia se repite durante todo el año para esta región, siendo vivienda y hotel las dos categorías con mayor volumen de pernотaciones:

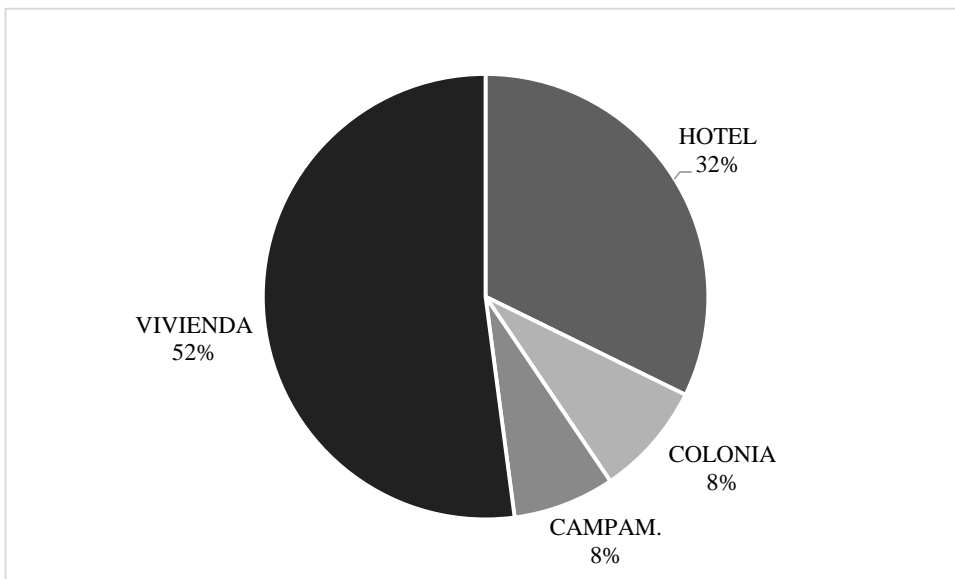


Figura 7- Distribución de pernотaciones según modalidad de alojamiento en el Valle de Punilla durante fines de marzo, semana santa, rally, mayo, agosto, octubre y noviembre 2015. Fuente: elaboración propia según la Agencia Córdoba Turismo.

Si bien el mayor porcentaje de pernотaciones se presenta en los alojamientos tipo vivienda por el volumen de plazas de este tipo de alojamiento en la región, los porcentajes de ocupación hotelera demuestran que la categoría hotel durante la temporada 2014-2015 logró mejores resultados: en Punilla se alcanzó un 36% de ocupación en categoría vivienda y un 62% en categoría hotel. El promedio de ocupación en toda la región Punilla fue del 43%, mientras que la región Traslasierra se logró un 50% de ocupación, el más alto de todas las regiones de Córdoba.

❖ Según los resultados de la encuesta, se notó una tendencia similar a preferir alojamientos tipo vivienda, principalmente cabañas (45%), casas de campo (29%) y hosterías-posadas (11%).

❖ El 61% de los encuestados manifestó preferir alojarse en zonas aisladas, mientras que el 39% en zonas urbanas. Casualmente, los establecimientos tipo vivienda suelen localizarse en zonas aisladas, más alejadas de centros urbanos con actividad comercial.

❖ La mayoría de las reservas de alojamiento para la temporada 2014-2015 se hicieron durante el mes de noviembre y diciembre, es decir, con uno o dos meses de anticipación. Generalmente los que buscan alojamiento para febrero, reservan en enero, y los que buscan alojamiento para enero, reservan en noviembre o diciembre. La minoría reveló reservar antes de noviembre.

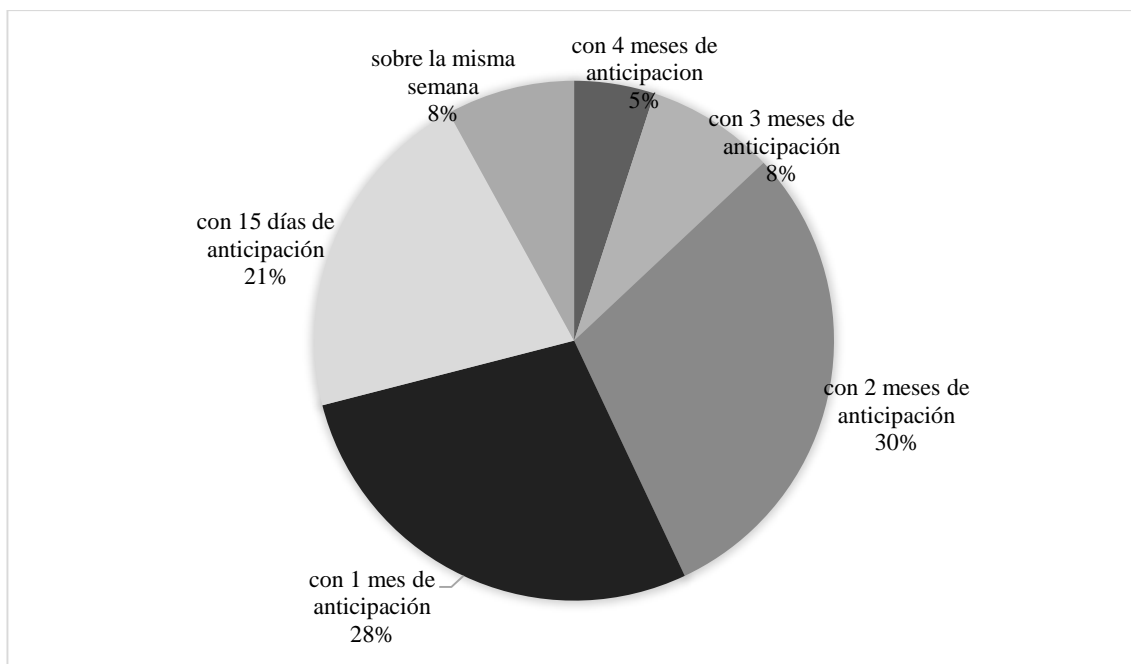


Figura 8- Preferencias en cuanto a la anticipación en los tiempos de reserva de alojamiento de los turistas del Valle de Punilla en temporada 2014-2015. Fuente: elaboración propia.

- ❖ La estadía promedio del turista en el Valle de Punilla ha disminuido en los últimos años; antes era más común reservar por quincenas o 10 noches. Hoy, el turista interno no elige tanto como en otras épocas vacacionar en temporada alta pagando varios días o quincenas, sino que prefiere hacer más salidas durante el año pero menos días. La encuesta reveló que durante la temporada alta el 47% se alojó entre 5 y 10 noches, el 34% menos de 4 noches, el 16% entre 10 y 15 noches y tan sólo el 3% más de 15 noches. Según cifras de la Agencia Córdoba Turismo el promedio de permanencias según modalidad de alojamiento durante el período estival 2014-2015 y otras fechas de gran afluencia turística fue de: 5 días para la categoría vivienda, 4 para categoría colonia, 3,5 categoría hotel y campamento.
- ❖ Los resultados de la encuesta arrojaron que el servicio de ropa blanca y las piscinas son los factores más importantes al momento de elegir un establecimiento para pernoctar. Más del 90% de los encuestados afirmó como importante la presencia de ambos elementos, seguido por el servicio de mucama con un 87%. El servicio de tv por cable y el desayuno resultaron elementos importantes para el 73% de los

encuestados. Si se observa el siguiente gráfico de barras, los aspectos menos importantes al decidir son: horarios flexibles, aceptar mascotas y servicio de spa.

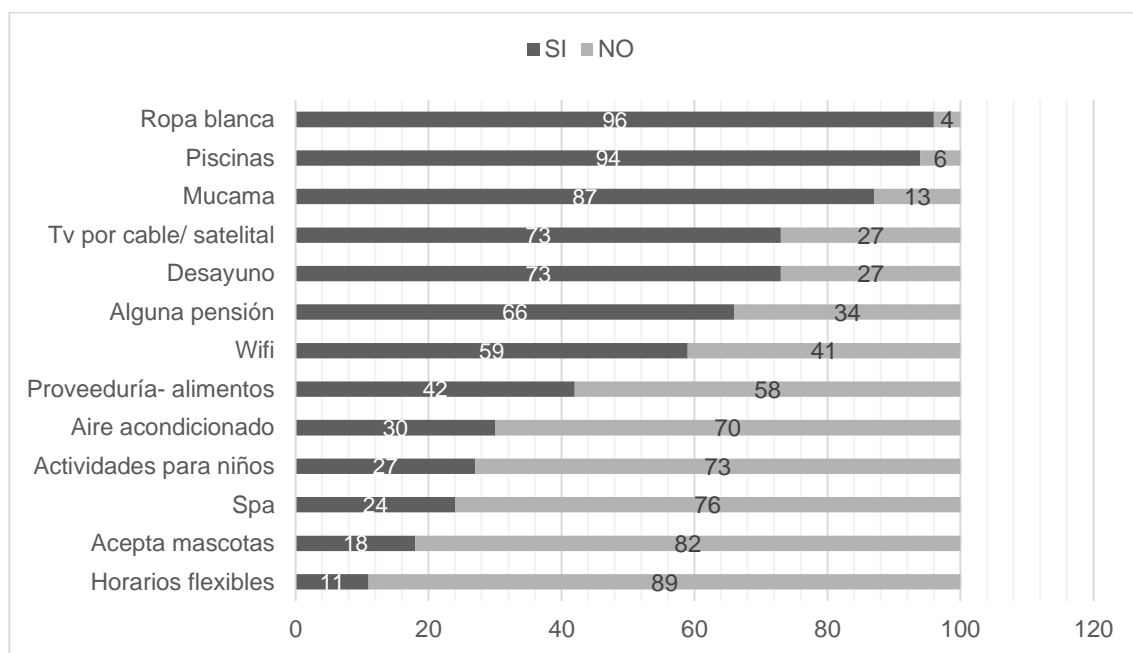


Figura 9- Preferencias en cuanto a ciertos servicios y características de alojamiento de los turistas del Valle de Punilla al momento de elegir en temporada 2014-2015. Fuente: elaboración propia.

❖ Además de los servicios ofrecidos, los turistas eligen alojamiento en base a otros motivos. El 33% indicó que decidió el alojamiento por el atractivo del lugar en fotos, por lo que resulta importante que los establecimientos puedan mostrar mediante el sitio web, redes sociales y portales fotos con calidad que reflejen lo que realmente encontrará el huésped al llegar al lugar. El 25% reveló que decidió en base a recomendaciones de conocidos, es decir, se guió de la opinión de gente que conoce el lugar o bien ya visitó las instalaciones. El 22% de los encuestados eligió por costumbre, dando a entender de que ya probó y volvió a elegir lo mismo. Sólo el 16% decidió alojamiento en base al precio; generalmente los precios en temporada alta no difieren en grandes márgenes entre los principales rivales porque la mayoría de los establecimientos elabora tarifas en base a las de sus competidores más cercanos.

### ¿Qué medio de transporte utiliza el turista para llegar al Valle de Punilla?

❖ Según estudios mensuales realizados por el departamento de estadísticas de la Secretaría de Turismo de Villa Carlos Paz (recuperado de <http://www.villacarlospaz.gov.ar/turismo/images/observatorio/> el 02/12/2015) , el 60% de los turistas que arribaron a la localidad durante la primera quincena de Enero del 2014 lo hicieron mediante automóvil, mientras que el 39% lo hizo mediante ómnibus. Sólo el 1% arribó en avión por medio del aeropuerto de Córdoba Capital. Las cifras corresponden a datos de turistas que visitan Villa Carlos Paz, otra localidad del Valle de Punilla, pero se puede tomar como referencia ya que los turistas de esta ciudad no difieren mucho con el medio de transporte que utilizan los turistas de toda la región.

### ¿Cómo elige el destino y el alojamiento el turista argentino?

❖ El nuevo turista es flexible, 2.0, hiperconectado y dinámico. Las redes sociales e internet han cambiado los hábitos de compra, y los turistas se encuentran cada vez más informados, exigentes, críticos y constantemente buscan una mejor oferta (recuperado de <http://www.hotelmarketingargentina.com/que-necesitan-saber-los-hoteleros-sobre-el-turismo-2-0/> el 01/12/2015). Las opiniones de otros turistas en foros y redes sociales son a menudo factores decisivos al momento de elegir un destino y un alojamiento Según la consultora OH Panel y su investigación de e-commerce en 2014 (recuperado de [www.ohpanel.com](http://www.ohpanel.com) el 10/12/2015) a residentes de la provincia de Córdoba dentro del top ten de actividades online se encontraron el envío y recepción de e-mails, la búsqueda de información, el uso de redes sociales, la lectura de noticias y las compras online. Los cordobeses encuestados revelaron que las compras online que realizaron durante 2014 fueron para entradas de espectáculos, viajes y turismo, ropa y artículos electrónicos.

Cuando se habla de compras online de viajes y turismo inmediatamente se habla de uno de los principales portales del mundo: Tripadvisor. Hoy en día, esta herramienta es un recurso clave de la industria hotelera. Estudios realizados por Tripadvisor Argentina (recuperado de <https://www.tripadvisor.com.ar/TripAdvisorInsights/n2665/5-consejos-inspirados-por-nuestra-nueva-encuesta-los-viajeros> el 01/12/2015) confirman que de los usuarios del portal:

-“El 96% considera importante leer las opiniones cuando planifican viajes y reservan hoteles”.

-“El 83% por lo general o siempre consulta opiniones antes de decidirse a reservar un hotel”.

-“Más de la mitad, no reserva en un establecimiento que no tenga opiniones”.

-“El 79% lee por lo menos entre 6 y 12 opiniones antes de elegir un hotel”.

-“El 76% coincide en que las fotos que envían los viajeros influyen en su decisión al momento de realizar la reservación”.

-“El 85% de los usuarios coinciden en que una respuesta sensata a una mala opinión mejora la impresión del hotel”.

-“El 65% coincide en que son más propensos a reservar un hotel que responde las opiniones de los viajeros antes que uno que no lo hace”.

-4 de cada 5 usuarios creen que los hoteles que responden las opiniones cuidan más a sus huéspedes.

❖ La encuesta a los turistas del Valle de Punilla reveló que el canal más utilizado por los encuestados para la búsqueda del alojamiento fue Internet (67%). El 19% de los encuestados admitió haber consultado con una inmobiliaria, el 11% recurrió a

alguna secretaría de turismo y el 7% consultó a una agencia de viaje. De aquellos que utilizaron Internet como canal principal para la búsqueda, el 59% manifestó haberlo hecho mediante una computadora, el 28% mediante una Tablet y el 13% a través de un Smartphone.

❖ Ante la pregunta sobre cuáles canales habían consultado en Internet, los encuestados respondieron:

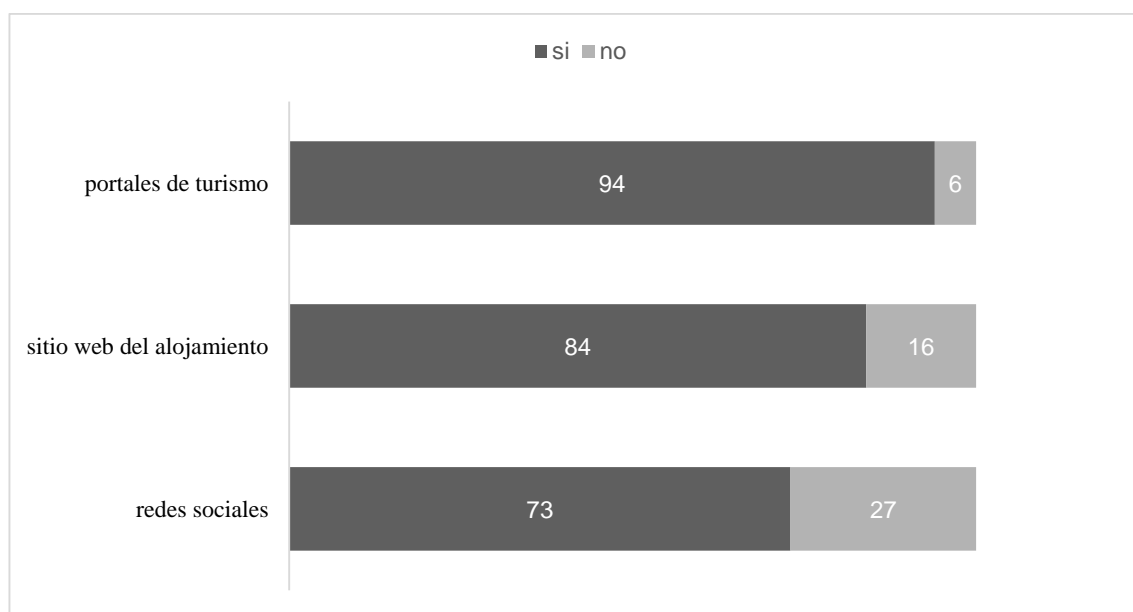


Figura 10- Canales consultados por alojamiento por los turistas del Valle de Punilla en Internet para la temporada 2014-2015. Fuente: elaboración propia.

El gráfico muestra que un gran porcentaje de turistas consultó alojamiento a través de algún portal, y sólo el 6% no utilizó este canal. El 73% usó las redes sociales, mientras que el 27% no. Al analizar estos datos, hay que tener en cuenta que lo más común es que los turistas utilizan por lo menos uno de estos canales como canal para buscar alojamiento, y el hecho de que visite un portal, puede implicar que el mismo portal lo derive al sitio web del alojamiento (en caso de que posea) o a la red social. O bien, que desde el sitio web se traslade a la red social, y viceversa. También puede suceder que el consumidor se conforme únicamente con la información encontrada en el portal. Lo importante es abarcar varios canales para poder alcanzar

mayor reputación y presencia en buscadores. También resulta clave para el empresario poder elegir estratégicamente en cuáles portales conviene publicitar y en cuáles redes sociales existir en base a dónde se encuentre el público de interés. Los portales de turismo más relevantes son Tripadvisor y Booking, de alcance mundial; aquellos con alcance nacional son Argentina Viajera, Argentina Turismo, Votravel, VisitingArgentina, Red cabañas; y con alcance local son Turismo Córdoba, Sierras de Cordoba, Guia Serrana, Cordoba Serrana, Cabañas.com, Cabañas de Córdoba, Valle Punilla, Alacumbre, entre otros.

Los resultados de la encuesta revelaron que el 49% de los encuestados no recordaba el nombre del portal que había usado para consultar alojamiento, el 31% consultó Tripadvisor, el 16% Booking y el 4% cabañas de Córdoba. Con respecto a las redes sociales consultadas, el 98% dijo haber usado Facebook y sólo el 2% Google+.

#### Otras fuentes relevantes: opiniones de viajeros de Tripadvisor y Booking

Los portales Tripadvisor y Booking son actualmente fuentes muy reconocidas para la búsqueda de alojamientos; son comunidades de viajes que ofrecen opiniones y consejos de viajeros de todo el mundo. Se recurrió a estas fuentes para indagar sobre qué opinan y buscan hoy los viajeros que visitan el Valle de Punilla, cuáles son sus preferencias y cuáles atributos son importantes al momento de planificar su estadía.

Al aplicar el filtro “casa de campo” en “provincia de Córdoba” (recuperado de <https://www.tripadvisor.com.ar> el 01/02/2016) se presentaron en su mayoría comentarios referidos a:

- |   |  |
|---|--|
| -hospitalidad: atención de los dueños<br>y empleados      | -privacidad y tamaño de las casas<br>-limpieza                 |
| -atributos del paisaje, búsqueda de<br>paz y tranquilidad | -equipamiento de las casas<br>-calidad y variedad del desayuno |



-comodidad de las camas	-acondicionamiento adecuado:
-relación precio calidad	calefacción y ventilación
-espacios de recreación	-servicio de wifi
-ubicación y accesos	-preparación del personal para
-actividades del lugar	otorgar información
-tamaño de piscinas	-flexibilidad de horarios de check out
-mantenimiento de espacios verdes	-disponibilidad de cocheras y sendas
-iluminación	-acceso de animales y mascotas
-versatilidad de las fotos online con	-servicio de lavandería
respecto a la realidad del lugar	-etc.

### Turismo no vacacional: microsegmentación

En el sector se detectan consumidores con cualidades e intereses particulares que lleva a dividir en subsegmentos a quienes demandan alojamiento y entretenimiento en la zona, y no necesariamente se movilizan durante temporada alta como lo hace el turismo vacacional. Considerar estos nichos de mercado permitirá encontrar oportunidades en nuevos públicos y elaborar acciones concretas para seducir a estos subsegmentos con propuestas específicas:

-*Aventureros*: personas que realizan actividades como vuelo libre, cabalgatas, trekking, travesías 4x4, excursiones y escaladas. Este tipo de turismo es realizado por jóvenes, por grupos deportivos y por turistas extranjeros. Quienes lo consumen suelen permanecer un tiempo mínimo en el lugar de alojamiento; no tienen tiempo que perder y deben hacer el menor esfuerzo posible durante su estadía.

-*Slow life*: son grupos de personas que buscan la tranquilidad y el disfrute de la vida, de las relaciones humanas y del contacto con la naturaleza. El consumidor de este tipo prefiere hacer caminatas, visitar casas de té, jugar al golf, compartir cenas

con amigos, y disfrutar de comidas regionales y artesanales. El consumidor de este tipo se caracteriza por pernoctar en establecimientos cómodos, cuyos amenities pueda disfrutar durante prolongadas estadías.

-*Grupos religiosos*: asociaciones o agrupaciones que buscan experiencias outdoor, en espacios abiertos, para desarrollar retiros o encuentros fuera de la ciudad, y demandan de espacios para realizar sus actividades.

-*Grupos escolares y universitarios*: grupos educativos que buscan contacto con la naturaleza y demandan de infraestructura para actividades de aprendizaje.

-*Grupos de empresas*: los recursos humanos de diversas organizaciones suelen demandar espacios a las afueras de la ciudad para realizar actividades colaborativas, de ocio y jornadas tipo “outdoor training”, brindando experiencias diferentes a los empleados.

-*Tercera edad*: grupos de jubilados, pensionados y personas de edad avanzada (+ 65 años). Suelen ser grupos que se movilizan durante la temporada baja.

-*Población local*: si bien es un público que probablemente no demande alojamiento, puede interesarse por demandar infraestructura, espacios verdes y buscar actividades de entretenimiento en la zona.

#### 2.2.5.2. Demanda potencial del mercado

Para analizar la demanda potencial será pertinente utilizar datos referidos a las pernoctaciones de los turistas en el Valle de Punilla. La fórmula a utilizar para estimar la demanda se basa en datos cuantitativos, y para ello, se deben conocer ciertos datos brindados por la Dirección de Estudios Sectoriales de la Agencia Córdoba Turismo:

- Pernoctaciones en provincia de Córdoba durante año 2015: 31.832.891
- Pernoctaciones en Punilla durante año 2015: 14.582.887, un 45% del total de pernoctaciones de toda la provincia en un año.
- Pernoctaciones en Punilla en categoría vivienda durante año 2015: 7.455.702

- Gasto promedio por persona por pernoctar una noche en una casa de campo: \$200

Fórmula de cálculo:  $7.455.702 * \$200 = \$1.491.140.400$

- **Demanda potencial total:** \$1.491.140.400

Una vez que se obtiene el dato de la demanda potencial de mercado, es decir, la máxima demanda posible del servicio de alojamiento tipo vivienda en el mercado del Valle de Punilla, hay que pronosticar cuál será la demanda potencial del propio negocio en base a sus capacidades operativas internas:

El complejo Villasol Resort posee la capacidad de albergar 60 personas simultáneamente, lo que implica que su capacidad de alojamiento máxima anual sea de 21.900 pernoctaciones; siendo el gasto promedio en servicio de alojamiento de una persona por noche es de \$200, el **máximo pronóstico de facturación anual** que podría alcanzar Villasol Resort sería de \$4.380.000.

Dado que en el turismo de Punilla se dan estacionalidades de demanda, en total son 110 días al año aproximadamente en que se presentan picos de demanda en establecimientos de alojamiento en la región del Valle de Punilla. Con este dato, el **potencial de facturación anual** al que puede aspirar un complejo como Villasol en base a la demanda de alojamiento del mercado es de:

$(60 \text{ pernoctaciones} * 110 \text{ días}) = 6600 \text{ pernoctaciones al año}$

$6600 * \$200 = \$ \mathbf{1.320.000}$

### 2.2.5.3. Definición del mercado meta

El target de Villasol Resort se compone de aquellos turistas y grupos, residentes y no residentes, que demandan alojamiento y experiencias al aire libre de descanso y ocio durante todo el año.

## 2.2.6. Análisis del sector – Fuerzas competitivas de Porter

Para indagar acerca de la competitividad y el atractivo del sector hotelero y parahotelero se utilizará la herramienta de las 5 fuerzas competitivas de Porter considerando las siguientes variables:

➤ Rivalidad entre competidores: existe alta rivalidad en el sector porque hay un gran número de oferentes de servicios de alojamiento, lo cual limita la rentabilidad del sector. Son muchos los destinos y establecimientos que ofrecen el mismo servicio satisfaciendo la misma necesidad. La rivalidad en el sector a nivel local es alta pero no es tan intensa ni existen líderes que dominen. Si bien son varios los establecimientos que ofrecen alojamiento, no hay una posición activa en defenderse de las acciones del otro ni una posición ofensiva de parte de los oferentes. A nivel provincial y nacional, entran en juego varios destinos y varios competidores entonces la competencia se vuelve más compleja y amplia. Al estar tan fragmentado el sector, son muchas las empresas que ofrecen servicios con similares características; los actores se desenvuelven en un mercado en el que hay que considerar la segmentación para poder plantear la estrategia adecuada y el tipo de servicio que se está brindando. No es lo mismo el alojamiento que ofrece un Hotel Boutique 4 estrellas en Buenos Aires que una cabaña en las sierras de Córdoba, así como tampoco es lo mismo el tipo de público que elige un hotel que el público que elige alojarse en una cabaña. Por todo esto es importante realizar una distinción entre los competidores directos y los indirectos. Entre la competencia directa, generalmente la rivalidad se vuelve más intensa, y las variables más relevantes para conseguir ventaja son el precio y la calidad. Los competidores directos de un establecimiento turístico son aquellos que se localizan en el mismo lugar, ofrecen un servicio similar o idéntico y dirigen sus acciones a los mismos segmentos del mercado.

➤ Amenaza de productos sustitutos: se presentan varios sustitutos indirectos en el sector por ello la amenaza es alta y porque el costo de cambiar al sustituto es bajo. Los sustitutos son imperfectos porque a pesar de que se usan para el mismo fin, el alojamiento, hay diferencias significativas en la forma en que se entrega el servicio, en la calidad y en el público al cual se dirige. El sector presenta un mercado muy segmentado lo que lleva a clasificar al grupo de sustitutos según cada negocio en particular. Un sustituto directo de un Hotel Boutique es un Hotel 4 estrellas y un sustituto indirecto sería un hostel o un camping.

➤ Amenaza de nuevos competidores: la amenaza de nuevos competidores en el sector es media en el corto plazo, ya que las barreras de entradas de nuevos competidores son más bien altas debido a la gran inversión que se necesita para construir un establecimiento de alojamiento, como por ejemplo un hotel. Si bien se requiere de una gran inversión para ciertos tipos de alojamiento, existen otros que no requieren de tantos recursos monetarios como por ejemplo disponer una casa, un departamento o una cabaña propia para ser alquilada. En la categoría de parahoteles no existen fuertes barreras al ingreso y muchos empresarios empiezan de a poco con pocas plazas, casas o cabañas, y elaboran proyectos de expansión a futuro. Según estudios sectoriales realizados por la Agencia Córdoba Turismo, existe un crecimiento en la capacidad de alojamiento de los principales destinos de la provincia de Córdoba, como ya se explicó en el apartado sobre evolución de la oferta a nivel provincial.

Un aumento en la capacidad de alojamiento implica un aumento en el número de competidores. Se puede confirmar entonces que a largo plazo, la amenaza de nuevos competidores es alta, principalmente en la región de Punilla, debido a que sí es probable que se instalen más establecimientos, aumente la capacidad hotelera y haya más oferta.

- Poder de negociación de proveedores: el poder de negociación con proveedores que suministran sábanas, toallas, jabones, colchones, acolchados, utensilios, cortinas, cartelería, etc. es bajo debido a que son muchos los proveedores en el sector. Son más las empresas que demandan que los proveedores que suministran. Un mismo proveedor suele trabajar con más de un cliente a la vez y puede ofrecer productos personalizados adaptados a la identidad corporativa. Es por ello que abandonar a un proveedor implicaría un costo para la empresa. Aun así, si un proveedor ofrece mejores precios y condiciones de pago que el proveedor actual, la empresa se sentirá atraída y lo cambiará. En cuanto a los proveedores de luz, agua, cable, gas e internet, los clientes (las empresas) son cautivos y el poder de negociación se vuelve alto: la dependencia de estos servicios es muy alta y no siempre existen alternativas; esta situación a veces puede impactar de manera negativa en la calidad y entrega del servicio. Ejemplo: clientes insatisfechos y quejas por mala conexión de Wifi, cortes de luz y agua, mal funcionamiento de cable satelital, entre otros.
- Poder de negociación de compradores: en temporada alta el poder de negociación de los clientes es baja, debido a que si no están dispuestos a aceptar la oferta de la empresa, esta queda a la espera de otro cliente interesado; pero en temporada baja el poder de negociación de los compradores es alta, debido a que el empresario está abierto y flexible a negociar precios, descuentos y promociones. En esta temporada hay pocos compradores, entonces el cliente se vuelve poderoso porque es capaz de exigir cierto precio o servicio, en cambio en temporada alta no puede presionar demasiado porque son muchos los demandantes del servicio.

### 2.2.7. Conclusión del microentorno

Si bien algunos destinos mantienen visitas de turistas durante todo el año, el fenómeno en común del sector es el quiebre de la demanda, el cual presenta desafíos para quienes deben gestionar de manera eficiente su oferta turística. En épocas de fuerte demanda, la oferta busca alcanzar altos porcentajes de ocupación. Si bien la rivalidad en Punilla no es intensa, la oferta de alojamiento existente es alta. La clave se centra en lograr una ventaja competitiva frente a los rivales, ofrecer un valor agregado y brindarles a los turistas un motivo para que los elijan. Particularmente en las Sierras de Córdoba la oferta se conforma de establecimientos parahoteleros que ofrecen los mismos servicios alrededor del servicio esencial de alojamiento: ropa blanca, mucama y desayuno. Son pocos los establecimientos que extienden su oferta con algún servicio diferencial, por ende el turista al momento de elegir se encuentra con una oferta más bien monótona y simple, y la decisión final se termina orientando al precio y a la disponibilidad de plazas.

Quienes administran establecimientos turísticos no deben dejar de investigar a su público objetivo, conocer sus hábitos, preferencias y comportamientos para poder brindarles una oferta completa e interesante, y para que se lleven un buen recuerdo de la estadía. Si se conoce el perfil del turista que asiste a Punilla, se podrá ajustar la oferta a sus necesidades y así se podrá mejorar la calidad del servicio que se está entregando.

El complejo Villasol presenta gran potencial como oferente en la región, debido a que tiene mucho por mejorar desde la propuesta que ofrece a su público objetivo, y presenta las condiciones para lograr una mejor posición frente a los rivales del mercado.

A su vez, presenta la infraestructura y las instalaciones para atraer a nuevos segmentos de mercado que le permitan quebrar la estacionalidad de la demanda del sector y no depender exclusivamente del turismo vacacional.



## 2.3. Análisis interno

### 2.3.1. Reseña histórica

En 1998 el predio en el cual se encuentra lo que hoy es Villasol Resort, sólo existía una casa, la llamada “Casona”, la cual era visitada por el dueño y su familia durante las vacaciones de verano. El campo abarca 18 hectáreas y sólo existían La Casona, la vivienda del cuidador y un corral con animales.

Con el paso del tiempo, el dueño vio un potencial en el lugar y decidió convertirlo en un complejo turístico abierto al público para albergar turistas de todo el país. En 2004 se retiró el cuidador e ingresó Nora, no sólo para cuidar el lugar y vivir ahí, sino también para trabajar como gobernanta de Villasol, dada su experiencia como empleada de un complejo de cabañas en La Cumbre.

Para 2008 el complejo ya contaba con 5 casas, una pileta y un club house. En 2011 eran 13 las casas disponibles para ser alquiladas y poseía dos piscinas, juegos para niños, una cancha de tenis y una de fútbol. Todas las casas fueron construidas por diferentes arquitectos en diferentes momentos, por ende difieren en estilo y tamaño.

Actualmente, el dueño de Villasol busca que el complejo se consolide en el mercado turístico de la zona y siga creciendo hasta convertirse en un referente local.

#### *Misión*

"Ofrecer alojamiento y experiencias al aire libre en plenas sierras cordobesas brindando confort, paz y hospitalidad, mediante una oferta diversificada de servicios que aporten valor a la estadía de quienes nos eligen”.

### *Visión*

“Ser referentes en el Valle de Punilla por brindar experiencias en pleno contacto con la naturaleza, con un conjunto de servicios complementarios que permitan disfrutar del lugar y vivenciar verdaderas estadías fuera de la ciudad”.

## Ficha técnica

---

Nombre: Villasol Resort – Casas de campo

Ubicación: San Esteban, Valle de Punilla – Córdoba

Sitio Web: <http://www.villasolresort.com/>

Fanpage: <https://www.facebook.com/villasolresort> con 650 seguidores (a fines de 2015)

Identidad Visual: isologotipo



Cantidad de casas: 13 casas de campo

Plaza: 60 huéspedes

Amenities: dos piscinas, un Club House, cancha de tenis, futbol y volley, mini granja, juegos infantiles, quincho techado con asadores, salón de espacios múltiples.

Check in: 10 AM – Check out: 13PM

Adicionales: acepta mascotas

### 2.3.2. Estructura organizacional

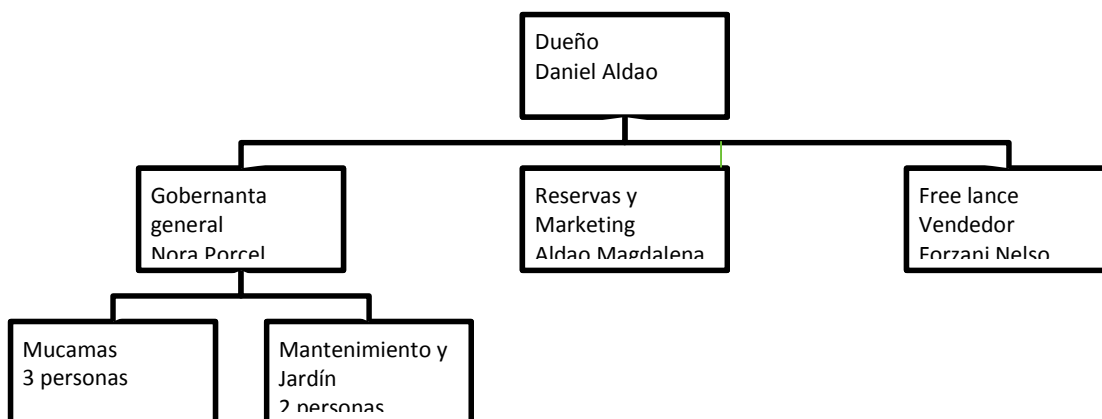


Figura 11- Organigrama de Villasol Resort. Fuente: elaboración propia.

Daniel Aldao es el encargado de la gestión total del complejo. Él lleva la contabilidad, administra los recursos humanos y toma las decisiones corporativas.

Nora Porcel es la gobernanta general y reside en las instalaciones del complejo. Sus tareas se relacionan a:

- ✚ Compras: contacta proveedores y registra los gastos diarios
- ✚ Recepción: recibe a los pasajeros, los registra y les brinda atención durante toda la estadía.
- ✚ Ventas: Nora, al igual que Nelso y Magdalena, vende alojamiento en el complejo.

Magdalena Aldao se encarga de cuestiones administrativas y comerciales.

### 2.3.3. Servicios ofrecidos

El servicio esencial de Villasol resort es el alojamiento. En total el complejo presenta 13 casas de campo con una capacidad de alojamiento para 60 personas.

Los servicios adicionales que ofrece incluyen:

- ✓ Mucama y limpieza
- ✓ Dos piscinas
- ✓ Canchas de tenis, futbol y volley
- ✓ Wifi en el club house
- ✓ TV satelital
- ✓ Venta de medialunas, pan y criollos
- ✓ Cochera propia para cada casa
- ✓ Club House con terraza y galería + mesa ping pong
- ✓ Quincho cerrado con doble asador
- ✓ Mini granja con animales

### 2.3.4. Elementos del servicio:

Como se mencionó anteriormente, la oferta de servicios de Villasol Resort se compone del servicio esencial del alojamiento y los servicios adicionales que agregan valor al esencial. Su producto son casas de campo, no cabañas. Son denominadas casas de campo porque son más grandes que una “cabaña tipo” para 4 personas. La casa con menor capacidad es Terrones, para 3 personas, y las de mayor capacidad son La Casona, Quilpo, Pinto y Dolores con capacidad para 7. Las casas tienen un nombre que representa algún atractivo de la zona, o bien fueron denominadas según su tamaño y estilo. A continuación se expondrá una imagen extraída del sitio web de Villasol en la cual se muestra una foto y una breve descripción de cada casa:

## LAS CASAS

Diferentes propuestas para cada uno de los gustos y necesidades. Todas las unidades cuentan con equipamiento básico, vajilla y elementos para acondicionar la temperatura del ambiente según la estación del año (estufas, calefactores, ventiladores, etc.).

### LA CASONA



Con capacidad para 6 personas, esta unidad es la más grande del complejo Villasol. Cuenta con tres habitaciones, antebañó con señorial, mueble lavatorio, vanitori, bañera y ducha.

LEER MÁS

### URITORCO



Gran sala cerrada con mesada y bajo mesada que rematan en un asador. Esta unidad permite la estancia de 4 personas cómodamente, con posibilidad de un quinto huésped en el sofá de la sala de estar.

LEER MÁS

### MOGOTES Y ALAZANES



Dos casas similares en su distribución y estética campestre. Cuentan con galería semi cubierta, dos dormitorios, baño, cocina-comedor y un estar. Capacidad para 4 personas.

LEER MÁS

### QUILPO, PINTO Y DOLORES



Idénticas entre sí, cada una de éstas modernas unidades cuenta con amplios y luminosos espacios interiores. Rodeadas por ventanales construidos en carpintería de aluminio con doble vidrio hermético. Capacidad para 6 personas.

LEER MÁS

### TERRACOTA Y LA ROSADA



Son casas de diseño, proyectadas especialmente para funcionar como unidades vacacionales independientes para mayor privacidad de sus huéspedes. Capacidad para 4 (Rosada) o 5 (Terracota) personas.

LEER MÁS

### DUPLO ONGAMIRA Y TERRONES



Ubicadas en centro del complejo Villasol. Estas unidades conforman un duplo. Ongamira posee una capacidad para 3 personas y Terrones para 4. Ambas cuentan con galerías que ofrecen una hermosa vista a las sierras del oeste.

LEER MÁS



### CUADRADO Y CUCHI CORRAL

Dos casas totalmente equipadas para más de 6 personas cada una de ellas.

Ambas poseen amplios baños, cocinas, salas de estar, asador cubierto y cochera para tres vehículos. Al acceder desde el solarium de una de las piscinas del complejo, sus dormitorios ofrecen excelentes vistas de las sierras del oeste del Valle de Punilla.

A su vez ambas casas han sido pensadas para poder ser combinadas en una sola unidad con una capacidad total de 17 personas. Esta es una buena opción para aquellos pasajeros que lleguen al complejo en grandes grupos y/o deseen alojarse en modalidad hostel.

NUEVO

Figura 12- - Imagen que muestra los productos de alojamiento de Villasol Resort en el sitio web. Fuente: [www.villasolresort.com](http://www.villasolresort.com)

2.3.4.1. Lugar, ciberespacio y tiempo: las consultas de clientes se realizan mediante Facebook, vía telefónica o a través del sitio web. La entrega del servicio se ejecuta de forma directa en el complejo Villasol en la localidad de San Esteban desde el momento en que el cliente llega a las instalaciones. El cliente se registra de inmediato en recepción y se lo invita a que se instale en la casa que alquiló. El complejo se encuentra abierto las 24hs.

2.3.4.2. Proceso: para describir el proceso de creación y entrega del servicio se empleará la herramienta *blueprint*. En la misma se detalla la secuencia de acciones que intervienen desde que el huésped llega y se retira del complejo. En el esquema se detallan las acciones que se realizan en el “back office” de Villasol, la evidencia física que se expone en el “front office” y los elementos soporte que intervienen en cada etapa del proceso:

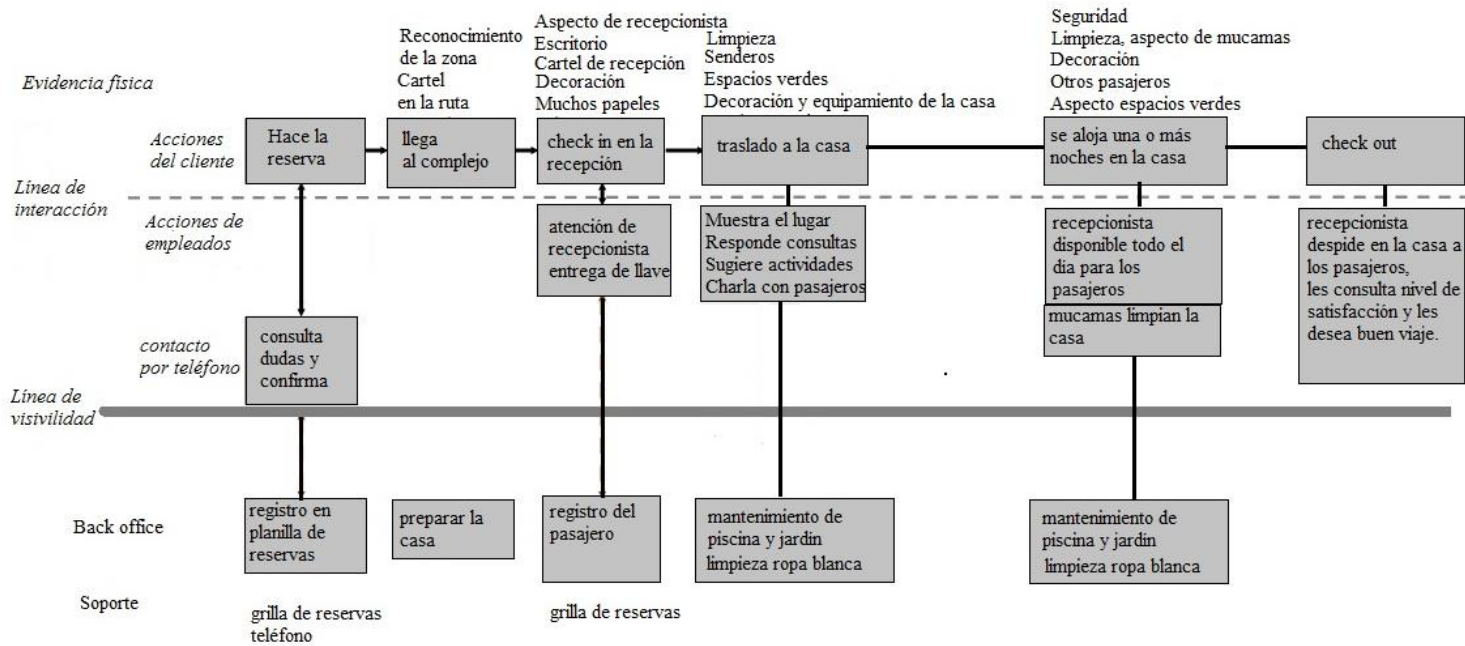


Figura 13- Esquema blueprint aplicado al proceso de entrega de servicio de Villasol. Fuente: elaboración propia según datos internos de la empresa.

El servicio de alojamiento está dirigido al cuerpo de las personas porque requieren la presencia de las mismas; durante el proceso de entrega del servicio se presentan varias acciones. Primero, el consumidor hace la reserva y recibe toda la información necesaria, ya sean recomendaciones, indicaciones para acceder al complejo, horarios de acceso, clima, entre otros. Los vendedores del complejo intentan brindar toda la información necesaria y responder todas las inquietudes para que los clientes no se lleven sorpresas cuando se alojen, esperando servicios o características que no brinda el complejo.

Cuando llega el día de viajar, el cliente no presenta problemas al encontrar el complejo, ya que este se localiza sobre una ruta nacional bien señalizada, pero el

ingreso principal no está llamando la atención: carece de señales visuales y de cartelería.



*Figura 14- Imagen del ingreso a Villasol Resort. Fuente: [www.villasolresort.com](http://www.villasolresort.com).*

Una vez que el cliente ingresó al complejo, visualiza el cartel de recepción y se dirige hacia la misma en donde lo espera Nora, la encargada general. La recepción no se encuentra decorada, tiene un escritorio con papeles, dos sillas, un mueble con carpetas y las llaves de las casas sobre la mesa. Nora recibe de manera muy amable al cliente, lo traslada a la casa, le comenta sobre los atributos del lugar y le hace un breve recorrido por el complejo. Las casas se encuentran medianamente decoradas; no presentan elementos de cortesía como jabones, ceniceros, ropa blanca y regalos con el logo de Villasol. Sobre la mesa del comedor de cada casa se presenta el reglamento interno del complejo para evitar fallas comunicacionales sobre las condiciones de la estadía, uso de amenities, horarios de ingreso y de limpieza, permisos de visitas, entre otras.

El proceso de entrega del servicio en general es bueno pero se deben revisar ciertos aspectos de la evidencia física que permitan darle más valor al servicio de entrega y más identidad de marca.



En la etapa pos-entrega del servicio, no se realizan acciones directas sobre el cliente. Nora les pregunta sobre la estadía de forma verbal pero no se mide la satisfacción del cliente mediante algún método formal.

2.3.4.3. Productividad y calidad: la calidad del servicio brindado por el complejo es media. Si bien la atención y trato con los huéspedes es muy buena, la calidad en cuanto al servicio de limpieza, como factor indispensable en el rubro, no es excelente. Durante temporada alta, las 3 mucamas no alcanzan a limpiar varias casas de manera simultánea; esto provoca que la limpieza no se realice de óptima forma, que se demore el check in de los huéspedes y que se perturbe la satisfacción de los mismos con el servicio. En el turismo, la satisfacción del cliente es un indicador de productividad, y si los esfuerzos del personal del proceso no son suficientes o los empleados no están lo suficientemente motivados, el grado de satisfacción del cliente puede disminuir, provocando que este se queje, no vuelva al establecimiento, que no gaste en él o que se retire antes de finalizar la estadía pagada.

2.3.4.4. Personal: los clientes interactúan de forma directa con Nora, la recepcionista y gobernanta general de Villasol. La interacción es cara a cara y se genera una relación de confianza para que el huésped se sienta cómodo. A su vez, los huéspedes se cruzan con las mucamas del complejo, las cuales se encuentran uniformadas.

2.3.4.5. Promoción y educación: la promoción del complejo se realiza mayoritariamente de forma online. Se enseña al cliente mediante correo electrónico o vía telefónica sobre: modalidad de pago, reserva de la casa, beneficios del servicio que va a recibir, instrucciones sobre cómo llegar al complejo, información de contacto, consejos a seguir durante la estadía, y demás precauciones que hagan falta.

2.3.4.6. Evidencia física: los jardines y espacios verdes se encuentran bien mantenidos durante todo el año. La decoración de las casas y del Club House es del

tipo campestre. Existen letreros en el complejo, entre ellos, una flecha que señala donde se encuentra la recepción. En la entrada, hay letreros que describen los servicios ofrecidos (“Granja”, “Club House”, etc) pero no están en buenas condiciones. Falta evidencia física con respecto a la marca en todo el proceso de entrega. El ingreso principal no llama la atención, no es notorio, no presenta luminosidad ni información que indique que allí existe un complejo turístico.

2.3.4.7. Precio y otros costos: el precio es definido en base a los costos fijos y variables. La tarifa promedio en temporada alta de las casas de campo es de \$950. Las tarifas varían según la capacidad de la casa y el diseño de cada una. El rango de precios varía entre \$900 y \$1400 por casa. No se cobra por persona, sino por casa durante la temporada alta. Durante las vacaciones de invierno, el precio de la estadía es mayor debido a los costos de las casas en calefacción y leña. La tarifa varía según la casa entre \$1000 y \$1500.

Al analizar la estructura de costos de la empresa según sus registros contables, se observa que presenta inconvenientes para lograr el equilibrio de ingresos y gastos, sobretodo en temporada baja. Si bien los ingresos de temporada alta alcanzan para terminar de cubrir los gastos de la temporada baja, la ganancia neta es baja y se podría aumentar si se logra quebrar la demanda sin tener que recortar la estructura de costos, como por ejemplo, disminuyendo las horas de trabajo durante temporada baja. Dicha acción no es óptima debido a que el complejo está habilitado todo el año las 24 hs. Si bien la demanda está muy fragmentada, esta medida no favorecería la promoción del complejo durante todo el año ni a la promoción del destino.

Otro aspecto a revisar de los gastos según los registros contables, es el bajo presupuesto de la empresa destinado a en publicidad y marketing. Desde su existencia, no ha utilizado medios gráficos como folletos, tarjetas personales, banners, entre otros como herramientas de promoción. Tampoco existe una persona que gestione toda la

actividad comercial desde la estrategia. Actualmente, la empresa no destina presupuesto en publicidad online y tampoco offline, aunque si está dentro de sus planes a futuro.

### 2.3.5. Análisis de la cartera de clientes

Luego de analizar la base de datos de Villasol Resort en la cual se registran los principales datos de aquellas personas que consultan por los servicios, se ha logrado obtener la siguiente información:

-El público que ha demandado los servicios de alojamiento de Villasol Resort ha sido casi en su totalidad residente de Argentina.

-La mayor demanda procede de matrimonios con hijos que provienen Córdoba Capital, Villa María y del interior del país principalmente de Santa Fé, Entre Ríos, Neuquén. Mendoza, Buenos Aires, Chaco y Tucumán.

-10 de cada 200 clientes que consultan, preguntan si es posible hospedarse con mascotas.

-Las casas más demandadas son las casas con mayor capacidad: entre 5 y 7 personas.

-El mayor tráfico de consultas ocurre durante los meses de Diciembre, Enero, Febrero, Abril (Semana Santa), Mayo (Evento deportivo Desafío Pinto) y Julio.

-Se han originado consultas por parte de grupos religiosos, convivencias, talleres, grupos educativos, deportivos, cumpleaños de adultos, pero sobretodo, de grupos familiares.

-Según las planillas de registros de huéspedes, del total de 500 la tasa de retorno ha sido del 10%, es decir, 10 de cada 100 huéspedes volvieron al menos una vez a elegir Villasol para alojarse.

-Más del 90% de los huéspedes ha manifestado que no conocía la existencia del complejo antes de descubrirlo mediante el sitio web o portales de turismo.

#### 2.3.5.1. Segmento actual de mercado

Se podría afirmar que actualmente Villasol atiende a turistas residentes, en general grupos familiares con nivel socioeconómico del tipo C3 (clase media típica) y C2 (clase media alta), que viajan por ocio en temporada alta a las Sierras de Córdoba y suelen consumir turismo tipo clásico. Otro segmento importante son aquellos grupos de turistas que consumen turismo aventura, buscan alojamiento y permanecen tiempo mínimo en el establecimiento, generalmente durante temporada baja.

#### 2.3.6. Análisis de ventas

Para analizar esta información es importante recordar que la Argentina actual es un país con altos índices de inflación, por ende, un aumento en la facturación anual, inclusive mensual, debe ser analizado cautelosamente contemplando los efectos propios de una economía inflacionaria.

La empresa nunca se ha fijado objetivos de venta, pero lo que si se propone es lograr durante la temporada alta ocupar más del 80% de la capacidad total del complejo, y lo ha logrado.

La evolución de la facturación en años anteriores se puede observar en el presente gráfico:

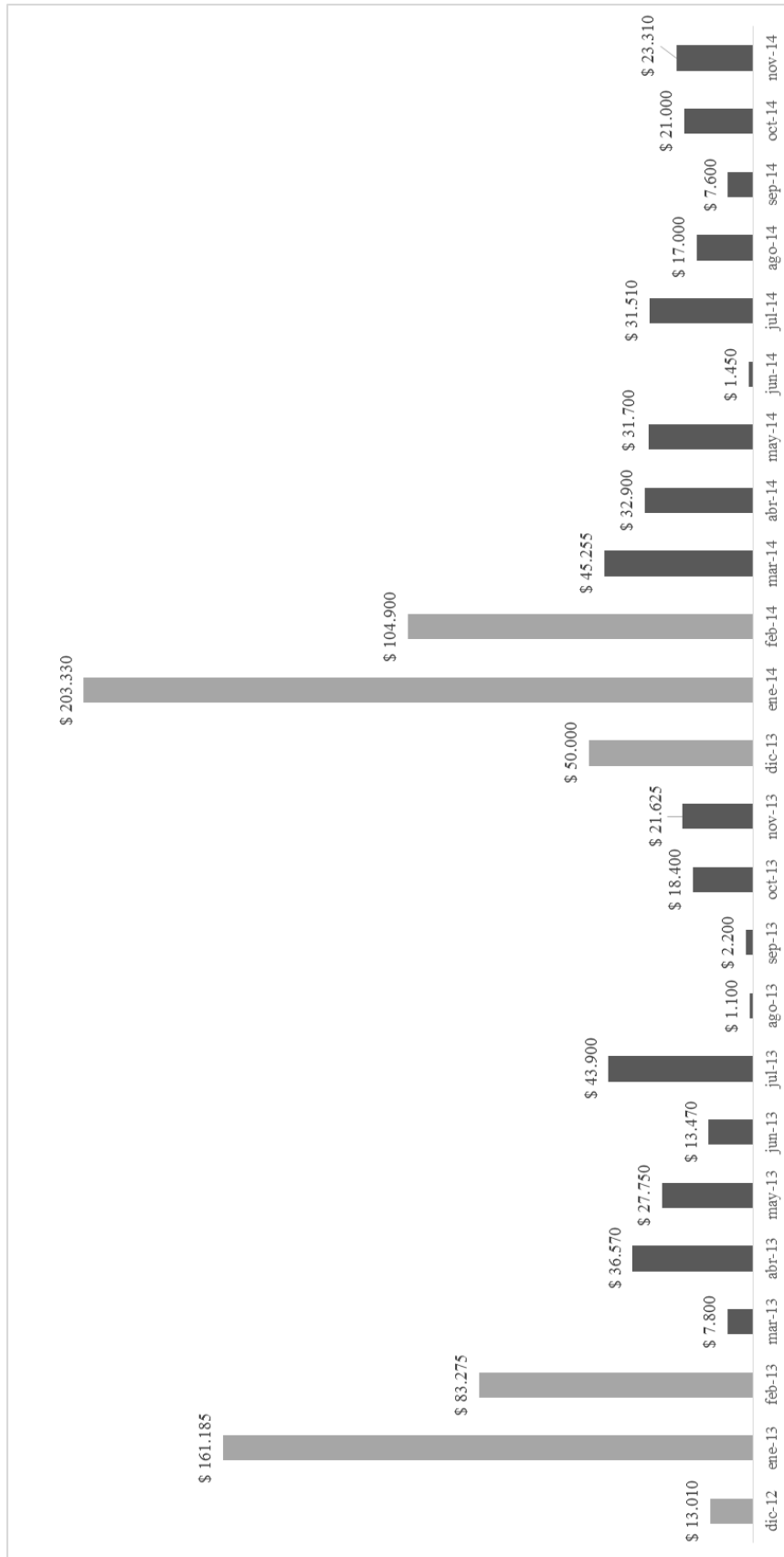


Figura 15- Evolución de las ventas 2013-2014 de Villasol Resort. Fuente: elaboración propia, según datos de facturación de Villasol.

El ciclo de ventas para la empresa empieza en diciembre y termina en noviembre del siguiente año para no cortar la temporada alta del verano, que incluye los meses de diciembre, enero y febrero (barras de color gris claro en el gráfico); estos 3 meses conforman la etapa 1 del ciclo. Los meses entre marzo y noviembre (barras de color gris oscuro) conforman la etapa 2 del ciclo.

Al analizar la etapa 1 del ciclo 2013 en comparación con la del ciclo 2014, la facturación creció un 39,13% (de \$257.470 a \$358.230), siendo diciembre el mes más impactado por el crecimiento. El mes de enero en ambos ciclos fue el mes con mayor facturación. En el ciclo 2014 en enero se facturó casi el doble que en febrero

Si se analiza la etapa 2 del ciclo 2013 en comparación con la del ciclo 2014, la facturación creció un 22,15% (de \$172.815 a \$211.725). Esta etapa presenta ciertos picos de demanda de manera esporádica por fechas puntuales: pascua durante meses de marzo/abril, competencia Desafío Pinto en mayo y octubre, y vacaciones de invierno en julio.

Ahora bien, analizando los ciclos completos, durante el ciclo 2014 la facturación total fue de \$569.955, un 24,5% más que el ciclo anterior. De este dato puede derivarse que del total facturado en el ciclo 2014, el 35% se facturó en un sólo mes: enero. Estas cifras demuestran que la demanda se encuentra altamente concentrada en ciertos meses y fechas puntuales, lo cual impacta de manera desfavorable en los balances mensuales: algunos meses muestran pérdidas pero las mismas se encuentran compensadas con el balance del ciclo completo. Siguiendo con este lineamiento, se puede observar que la empresa concluyó el año 2014 con excedentes. (Ver anexo n°4).

Tomando en cuenta los factores señalados, todos los cuales incrementan el rubro de cuentas de egresos, implicaría que la ecuación del negocio aún no logra superar el punto de equilibrio.

No obstante, el horizonte potencial en el rubro ingresos, resulta altamente prometedor: campo muy poco explorado en términos de utilización de herramientas de comercialización de última generación.

#### Comparativo de facturación ciclo 2014 – ciclo 2015

A continuación, se expone una tabla que compara la facturación del complejo durante el ciclo 2014 comprendido entre dic-2013 a nov-2014, y el ciclo 2015 entre dic-2014 y nov-2015. El comportamiento de los ingresos durante ambos ciclos presentó similares tendencias, siendo enero y febrero los meses con mayor facturación, y junio-septiembre y agosto los meses con menores ingresos.

CICLO 2014		CICLO 2015	
Mes	Facturación Mensual (\$)	Mes	Facturación Mensual (\$)
ene-14	\$ 203.330,00	ene-15	\$ 296.875,00
feb-14	\$ 104.900,00	feb-15	\$ 181.905,00
dic-13	\$ 50.000,00	may-15	\$ 70.220,00
mar-14	\$ 45.255,00	dic-14	\$ 51.950,00
abr-14	\$ 32.900,00	nov-15	\$ 43.590,00
may-14	\$ 31.700,00	jul-15	\$ 36.450,00
jul-14	\$ 31.510,00	abr-15	\$ 31.160,00
nov-14	\$ 23.310,00	mar-15	\$ 29.115,00
oct-14	\$ 21.000,00	oct-15	\$ 28.000,00
ago-14	\$ 17.000,00	ago-15	\$ 7.050,00
sep-14	\$ 7.600,00	sep-15	\$ 5.100,00
jun-14	\$ 1.450,00	jun-15	\$ -
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 569.955,00</b>	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 781.415,00</b>

*Tabla 7 - Comparación facturación neta diciembre 2013-noviembre 2014 y diciembre 2014-noviembre 2015 de Villasol Resort*

Tomando como referencia los últimos 3 años, se puede afirmar que la facturación del complejo crece año tras año, pero si se considera la tasa inflacionaria existente, el crecimiento, deducida inflación es gradualmente ascendente.

<b>Período</b>	<b>Facturación anual (\$)</b>	<b>Variación anual (%)</b>
<b>Diciembre 2012 – Noviembre 2013</b>	\$430.000	-
<b>Diciembre 2013 – Noviembre 2014</b>	\$570.000	24%
<b>Diciembre 2014 – Noviembre 2015</b>	\$781.000	27%

*Tabla 8 - Evolución de la facturación anual. Fuente: elaboración propia*

La situación del negocio podría definirse como no alcanzando el equilibrio, ya que los excedentes nominales que surgen de la diferencia entre ingresos y erogaciones, en rigor quedan absorbidos por conceptos como depreciaciones del equipamiento y su necesidad de reposición, impuesto a las ganancias y, principalmente, cuota de recupero de inversión.

#### *Canales de venta*

Los principales canales utilizados por el complejo para llegar a su público son el sitio web con la sección “contacto”, en la cual el interesado rellena datos personales y sobre la estadía, y los portales de la zona en los cual se encuentra suscripto. El mayor número de consultas se genera mediante los portales y el “boca en boca”. La mayoría de los clientes de Villasol Resort se interesan por el complejo gracias a la recomendación de un amigo o familia que ya se alojó en alguna oportunidad en él.

La empresa nunca se ha contactado con agencias de viaje ni online ni físicas para que distribuyan su servicio; no considera que sea un canal atractivo ni conveniente debido a los costos y comisiones de venta que implican.



### 2.3.7. Comunicación externa

En cuanto a la comunicación externa, Villasol Resort ha elaborado un sitio web propio, fácil de navegar, amigable y legible. El sitio web ofrece imágenes de cada casa, de paisajes y *amenities* ofrecidos, con mensajes que hacen hincapié a la naturaleza y al disfrute en las Sierras de Córdoba. A fines del 2015 se habilitó la nueva sección “eventos” donde se irán ofreciendo las diferentes propuestas de actividades para los huéspedes.



Figura 16- Imagen que muestra las secciones del sitio web de Villasol. Fuente: www.villasolresort.com

Villasol Resort a su vez comunica sus servicios de alojamiento mediante 5 portales de la zona:

<http://turismocordobes.com.ar/item/villasol-resort/>

<http://www.redcabanias.com/villasolresort>

[http://www.sierrasdecordoba.com/alojamientos/cabanias\\_villasol\\_resort/](http://www.sierrasdecordoba.com/alojamientos/cabanias_villasol_resort/)

<http://www.turismocordoba.com.ar/villasolresort/>

<http://turismocordobes.com.ar/item/villasol-resort/>

En redes sociales, está presente solamente en Facebook desde el año 2012. Nunca se han impreso folletos o tarjetas personales, y tampoco se han usado elementos de *merchandising*. No está presente en revistas de turismo o portales relacionados a los atractivos que buscan sus pasajeros, como por ejemplo de los corredores del Desafío Pinto.

### 2.3.8. Conclusión del análisis interno

Luego de varios años en el mercado el complejo fue posicionándose de a poco en la zona, con pocos recursos humanos, y sin planificación comercial y comunicacional. Sus clientes, en su mayoría familias del interior del país, llegan al complejo principalmente por los portales de la zona y por el boca en boca. El dueño cree que los turistas eligen Villasol Resort por su ubicación: fácil acceso por ruta nacional 38, por su lejanía de zonas urbanas pero a pocos kilómetros de importantes destinos turísticos como son La Falda y La Cumbre, por los grandes espacios naturales del complejo, por el tamaño de las casas, y por la buena y amable atención de Nora, la gobernanta del complejo.

Si bien la tasa de ocupación y el nivel de ventas durante temporada alta es elevado, existe una caída de la demanda durante temporada baja, por la falta de promoción del complejo para dichas fechas y por el quiebre natural de la demanda que se presenta en ciertos establecimientos y destinos turísticos. El nivel de facturación de la empresa no viene demostrando importantes creces año a año, lo cual implica la necesidad de generar acciones que impulsen la venta.

El mercado presenta potencialidad y Villasol debe encontrar la manera de poder fomentar la actividad en el complejo aumentando la cantidad de pernoctaciones en un año, atrayendo segmentos no atendidos y desarrollando nuevas propuestas para la cartera actual de clientes.

El salón de usos múltiples representa una oportunidad de incrementar los niveles de actividad durante todo el año y quebrar la estacionalidad, atrayendo a nuevo públicos que busquen un espacio lejos de la ciudad para llevar a cabo eventos sociales. El salón de usos múltiples debería promocionarse también como un espacio de encuentro y reunión para quienes se alojen en las casas. Y las casas podrían ofrecerse como un servicio adicional de hospedaje para quienes deseen alquilar el

salón. Para lograr esto, el dueño cree necesario que el complejo necesita reposicionarse con una nueva imagen que le permita transmitir la idea principal del negocio: ser un complejo turístico completo, que ofrece una propuesta diversificada de servicios en plenas sierras cordobesas. A su vez, se cree necesario mejorar varias cuestiones internas, entre ellas, los procesos que involucran aspectos relacionados a los recursos humanos y a las operaciones: si la entrega del servicio no es buena, se puede ver perjudicada la satisfacción del cliente, y en consecuencia, la imagen percibida por los mismos y la posibilidad de que vuelvan.

Si se logra mejorar el servicio ofrecido, se puede revisar la tarifa y replantearse la relación precio-calidad. Con el correspondiente ajuste de las tarifas y de la calidad, la rentabilidad del negocio cambiaría y podrían replantearse ciertos gastos, destinando más recursos a la promoción y comercialización de la oferta del complejo.

Si Villasol Resort logra gestionar adecuadamente los recursos y procesos internos, y consigue desarrollar estrategias y tácticas comerciales, podrá cumplir su objetivo de reposicionarse en el Valle de Punilla.

## 2.4. Análisis FODA

En el presente cuadro se describen mediante la matriz FODA los principales puntos débiles y fuertes detectados en la empresa. A su vez, se exponen las principales oportunidades y amenazas que se presentan actualmente en el sector.

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ofrece un precio accesible en comparación a la competencia para su calidad de servicio.</li><li>• Ofrece más servicios complementarios que sus principales competidores locales, y grandes espacios verdes.</li><li>• Las unidades poseen muy buen nivel de equipamiento y superan ampliamente el estándar de superficie típico de una cabaña; hay privacidad en cada unidad.</li><li>• Existe predisposición por parte de los dueños para invertir en publicidad y marketing</li><li>• El complejo es más espacioso que otros rivales de la zona y posee sustancial estructura de amenities, comparados con la competencia. Ej Club House. mini granja</li><li>• Tranquilidad y naturaleza del lugar: se localiza lejos de zonas urbanas</li><li>• Buena ubicación en la ruta nacional 38, fácil acceso y buena visualización del lugar.</li><li>• Buena reputación de sus clientes: su mayor publicidad es el boca en boca.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No demuestra sus diferenciales en su imagen de marca</li><li>• En temporada baja no logra atraer público.</li><li>• No planifica estratégicamente su actividad comercial</li><li>• Baja reputación en canales digitales.</li><li>• Débil imagen corporativa</li><li>• Baja tasa de retorno de clientes</li><li>• Altos costos operativos</li><li>• No realiza acciones promocionales ni de publicidad.</li><li>• No realiza activamente acciones directas de marketing.</li><li>• No tiene aliados estratégicos ni ha pactado convenios con otras empresas para trabajar en conjunto</li><li>• La baja productividad del personal de limpieza en temporada alta afecta la entrega del servicio.</li><li>• Su proceso de entrega del servicio no se orienta a la experiencia del huésped.</li></ul>

## Oportunidades

- Planes de promoción turística y cultural de la secretaría de turismo de La Cumbre, La Falda y otros organismos locales.
- Calendario de nuevos feriados nacional
- Eventos locales deportivos y culturales que potencian la afluencia de turistas y la demanda de alojamientos en Punilla
- Afluencia de grupos durante temporada baja con intereses recreativos y de contacto con la naturaleza lejos de zonas urbanas.
- Nuevas tendencias outdoor en organizaciones
- Crecimiento de Internet como principal canal para la oferta de servicios turísticos: exposición a escala mundial
- Competidores con bajo profesionalismo y gestión de marketing
- Nuevo perfil de consumidores digitales.
- Buen posicionamiento de la región Punilla a nivel nacional como destino turístico.
- Tendencia slow life
- Baja probabilidad de nuevos rivales en el corto plazo.

## Amenazas

- Inestabilidad política y económica
- Tipo de cambio desfavorable: destinos en el exterior más baratos que destinos locales
- Devaluación del peso: disminuye el poder adquisitivo de los consumidores
- Altos índices de inflación que afecta los precios de los productos y servicios, perjudicando al consumidor.
- Bajo costo de cambio de los consumidores por ofertas similares en el sector.
- Exceso de competidores indirectos en la zona con oferta similar

#### 2.4.1. Conclusiones del diagnóstico

Luego de analizar el macroentorno de la empresa, ver el impacto de las principales variables, observar la evolución del sector desde la oferta y demanda turística, y de examinar a Villasol Resort internamente, se puede concluir que presenta ciertas debilidades que pueden ser transformadas en fortalezas si se logran gestionar adecuadamente ciertos procesos que mejorarían el posicionamiento del complejo en el Valle de Punilla. La clave se centra en conocer al perfil de los turistas de la zona, adaptarse a las tendencias del entorno, destacarse de la competencia y saber aprovechar las oportunidades que se presentan en el sector. Todo ello debe ir acompañado de un proceso de mejora interno, en cuanto a recursos humanos y productividad, y externo, que actúe estratégicamente para promocionar y comercializar el complejo en el sector.

El principal problema que presenta el negocio es la fuerte caída de las ventas en temporada baja, y el bajo posicionamiento del complejo en la zona, a pesar de que presenta todas las condiciones para ser un referente.

La actual gestión comercial, no está contemplando una estrategia que:

- permita llegar a nuevos mercados y públicos de interés. La mirada puesta en el turismo vacacional, conlleva a que el negocio no funcione de manera activa durante todo el año.

- posicione a Villasol como una marca que se identifique con sus ventajas competitivas, capaz de llegar a su público y generar en ellos experiencias memorables.

- aproveche los canales digitales al máximo: por la página web, portales de turismo y redes sociales.

- logre la lealtad de sus clientes, a tal punto que los haga volver a probar el servicio.

- convenza a su público de interés al momento de su consulta; esto se ve reflejado en las tasas de conversión (de interesados hasta convertirse en huéspedes).

-se note una diferencia en su propuesta de valor, que haga que los consumidores se decidan por elegir Villasol, y no otro establecimiento.

Frente a la situación actual del negocio, y ante el panorama del sector turístico y hotelero, se considera factible elaborar un plan de marketing que impulse la actividad de Villasol en la región del Valle de Punilla, con el fin de que pueda convertirse en un gran referente de alojamiento, hospitalidad y de experiencias, y logre optimizar sus niveles de venta durante todo el año. Villasol presenta las condiciones para crecer como marca con identidad propia, y como establecimiento capaz de diferenciarse por sus atributos. El presente plan tiene como fin poder explotar las principales fortalezas del lugar y optimizar la gestión de sus reservas, los canales de comercialización y toda su estrategia para mejorar su situación actual.



### 3. PROYECTO DE APLICACIÓN

#### 3.1. Fundamentos

Luego de haber realizado un exhaustivo análisis de diagnóstico de la empresa y haber comprendido su situación actual, se presenta a continuación la propuesta de aplicación que le permitirá a Villasol cumplir sus objetivos en el mediano y largo plazo.

La propuesta de aplicación se basará por un lado, en mejorar la posición competitiva del complejo en el Valle de Punilla mediante la articulación de una campaña comunicacional que involucre tanto canales online como offline; y por otro lado, en la implementación de planes de acción que impulsen las ventas, las tasas de ocupación, la fidelización de sus clientes y la atracción de nuevos segmentos de mercado.

#### 3.2. Decisiones estratégicas de marketing

Las decisiones de marketing son a largo plazo e implican decidir hacia dónde se quiere llegar como empresa y cómo llegar, pero para ello es importante tener en claro que los objetivos de marketing se supeditan a los objetivos corporativos, los cuales se detallan a continuación.

##### 3.2.1. Objetivos corporativos

Para definir el objetivo corporativo, será necesario considerar la dimensión de la empresa y el mercado en el cual se desenvuelve. Villasol, es una empresa pequeña (pyme) por tener una facturación anual menor a \$3.000.000. (recuperado de <http://www.pymes.org.ar/sitio/modules.php?name=News&file=article&sid=58> el 02/02/2016). Al ser pequeña, su objetivo prioritario será el de consolidarse en el mercado turístico del Valle de Punilla para lograr su supervivencia, y luego el

de lograr rentabilidad al corto plazo, sin hacer hincapié en el crecimiento como las grandes empresas. Su enfoque está entonces a retener clientes, mejorar los niveles de satisfacción e incrementar el costo de cambio de su servicio.

### 3.2.2. Objetivo de venta

- Aumentar la facturación anual en un 50% del complejo Villasol entre el período diciembre 2015 - diciembre 2017

Teniendo en cuenta la evolución de la facturación los últimos dos años, el complejo debe plantearse crecer en un porcentaje mayor a las tasas de inflación. Considerando la demanda potencial del mercado, el ingreso por estadía promedio por casa, el crecimiento de la facturación anual del complejo y las acciones que se implementarán con la ejecución del siguiente plan de marketing, se puede estimar una facturación anual que alcance y/o supere \$1.100.000 (pesos).

### 3.2.3. Objetivos de marketing

- Alcanzar una ocupación anual de 90 días en el complejo Villasol en el período diciembre 2015 - diciembre 2017.
- Aumentar la tasa de retorno en un 10% del total de clientes que pernoctaron al menos una vez en Villasol en un plazo de 2 años, desde diciembre 2015 hasta diciembre 2017.
- Incrementar el nivel de conocimiento del complejo Villasol Resort en un 15% en hombres y mujeres entre 25 y 60 años que visitan el Valle de Punilla, entre diciembre 2015 y diciembre 2017.

### 3.2.4. Estrategias de marketing

- Estrategia de cartera: para definir esta estrategia se utilizará la Matriz de Ansoff tal como se explicó en el marco teórico. De las 4 estrategias, se perseguirán 2:

Penetración de mercado: se buscará incrementar la participación de la empresa en el mercado actual con planes de acción que impulsen la demanda del servicio.

Desarrollo de mercado: se buscará atender nuevos segmentos de mercado (público no vacacional) para lograr aumentar los niveles de demanda en temporada baja.

No se considera oportuno en esta etapa de la empresa desarrollar nuevos productos, sino que se considera más importante potenciar el producto actual en nuevos públicos. Tampoco se realizarán estrategias de diversificación debido a que se puede ofrecer el mismo producto-servicio a nuevos segmentos de mercado sin necesidad de ofrecer nuevos servicios. La esencia del negocio seguirá siendo el servicio de alojamiento, con ciertos elementos complementarios que mejoren la experiencia del cliente.

- Estrategia de segmentación

Se apuntará a penetrar sobre el **segmento actual (turismo vacacional)**: grupos familiares con nivel socioeconómico del tipo C3 (clase media típica) y C2 (clase media alta) de todo el país.

Y por otro lado, se buscará captar **nuevos segmentos de mercado (turismo no vacacional)** que busquen escapadas, salidas durante temporada baja y el uso de las instalaciones para actividades outdoor.

- Estrategia de posicionamiento:

Esta estrategia será una de las claves para lograr el objetivo final que es lograr mejorar el posicionamiento del complejo Villasol y convertirlo en un referente del Valle de Punilla. Para esto, será fundamental trabajar sobre sus ventajas diferenciales, cómo se transmitirán, y de qué manera se llegará a la

mente de los consumidores. Los lineamientos para el posicionamiento de marca serán:

Slow Life | Abrimos los 365 del año | Experiencias fuera de la ciudad |  
Descanso | Tiempo Libre | Casas de campo

- Estrategia de fidelización

Se buscará fomentar la lealtad de los clientes, lo cual se verá reflejado en las tasas de retorno de los mismos. Se implementarán programas de incentivos económicos para quienes ya visitaron el complejo: los clientes actuales han demostrado que la atención actual del complejo es buena, y muchos de ellos han tenido una atención personalizada con Nora, la gobernanta de Villasol. Su predisposición y amabilidad es un punto fuerte a destacar del servicio al huésped del complejo. Nora recibe la visita de los mismos turistas desde 2007, se contactan con ella y reservan con meses de anticipación, sabiendo que Nora les guardará un lugar. Ampliar este grupo de clientes y brindarles recompensaciones por su retorno será uno de los ejes centrales de la estrategia de fidelización. Por otro lado, se desarrollarán acciones sobre la percepción de la calidad del servicio a través de la experiencia del huésped durante su estadía, con elementos que complementen y añadan valor al servicio esencial del alojamiento.

- Estrategias funcionales

**Producto:** se implementarán mejoras en el servicio, en el proceso de entrega y en el valor percibido del servicio. Se incorporarán elementos que complementen al servicio esencial, que es el de alojamiento, y le agreguen valores diferenciales.

**Precio:** se elaborarán paquetes por noches de estadía. A su vez, durante temporada baja se impulsarán descuentos especiales para clientes.

**Plaza- Distribución:** se desarrollarán acciones mediante los canales digitales a través del sitio web, red Social Facebook, portales actuales y Tripadvisor. A su vez, se trabajará con las Secretarías de Turismo del Valle de Punilla, referentes en la promoción de un establecimiento turístico. Se elaborarán convenios y acuerdos con organizaciones para promocionar el uso de las instalaciones del complejo.

**Promoción:** tanto online como offline. Se promocionará el complejo mediante medios de comunicación tradicional (mailing, teléfono) y por canales digitales.

### 3.3. Planes de acción

#### **PROGRAMA N°1: Escapadas Temáticas**

##### Objetivo al cual aporta:

- Alcanzar una ocupación anual de 90 días en el complejo Villasol entre el período diciembre 2015 - diciembre 2017.
- Incrementar el nivel de conocimiento del complejo Villasol Resort en un 15% en hombres y mujeres entre 25 y 60 años que visitan el Valle de Punilla, entre diciembre 2015 y diciembre 2017.

##### Descripción general:

El programa consiste en impulsar las escapadas durante todo el año en el segmento actual de Villasol, puntualmente durante los fines de semana de temporada baja, con precios especiales.

##### Objetivos del programa:

- Ofrecer experiencias de descanso en las sierras de Córdoba durante temporada baja al segmento actual, principalmente del público residente en Córdoba Capital.
- Incentivar el uso de los amenities del complejo: se potenciará el uso del club house, la cancha de tenis y fútbol, el quincho con asadores y las actividades al aire libre.
- Impulsar el conocimiento del complejo en su público potencial no vacacional.

##### Metodología:

A través de acciones de marketing directo y redes sociales se promocionarán escapadas temáticas para grupos y familias durante los meses de temporada baja.

##### Canales de difusión:

- Marketing directo: se enviarán campañas de mail personalizadas a la base de datos de aquellas personas que alguna vez consultaron para alojarse en Villasol.

-Redes sociales: a través de la herramienta Facebook Ads y con publicaciones en muro se promocionarán escapadas al segmento interesado en viajes y turismo, residente, entre 25 y 60 años.

-Sitio web: se actualizará constantemente la sección noticias

Se elaborarán piezas de comunicación con una agencia de marketing digital para difundir por diferentes canales. Algunas ideas para las piezas: ¡Escapate con amigas! ¡Escapate a jugar al fútbol! ¡Escapate a festejar tu cumpleaños! ¡Escapate a descansar en familia!

Ejemplo de piezas:



Figura 17- Boceto de pieza comunicacional para programa n°1. Fuente: elaboración propia



Figura 18 - Boceto de pieza comunicacional 2 para programa n°1. Fuente: elaboración propia

### Condiciones de la escapada temática

- Sólo durante los meses de temporada baja: marzo a junio // agosto a noviembre
- Fines de semana con check in late los días viernes y check out late el día domingo.
- Precio sugerido:

Casa grande (igual o mayor a 4 pax) = \$1800 – incluye 2 noches de alojamiento y desayuno

Casa chica (menor o igual a 3 pax) = \$1400 – incluye alojamiento y desayuno

### Responsables

Magdalena Aldao será la responsable de difundir por los diferentes canales la propuesta. El community manager colaborará en la difusión por web y red social Facebook., y elaborará las piezas comunicacionales. Nora Porsel será la encargada de la recepción de los grupos en el complejo desde que ingresan hasta el retiro de los mismos.



## Control

Magdalena Aldao llevará a cabo el control del programa y medirá los resultados por la cantidad de interesados en las escapadas.

Indicadores de resultado:

= n° total de estadias concretadas / n° de contactados

= cantidad de días de ocupación por casa / 4 días de ocupación esperados por casa

= n° de aperturas de mails / n° de enviados

= n° de alcance de la publicación / n° de Me Gusta

## Costos

Piezas comunicacionales Banners 1200x627 + HTML Editables: \$3000

Facebook Ads “clicks to website” y “conversión”= \$50 por día x 610 días = \$30.500

## Costo – Beneficio

PROGRAMA	COSTO	%	BENEFICIO	%	Pernoctaciones deseadas	Pernoctaciones al año	Pernoc. al año por casa
PROGRAMA N°1	\$ 33.500	32%	\$ 70.000	18%	70	35	3
TOTAL DEL PLAN	\$ 103.250	100%	\$ 389.585	100%	390	195	15

*Tabla 9 - Resumen de costos y beneficios del programa n°1. Fuente: elaboración propia*

Se espera de este programa lograr 3 pernoctaciones al año por casa en temporada baja, lo cual colabora con el objetivo de ocupación anual de alcanzar los 90 días de ocupación anuales. A su vez, se espera que este programa aporte a incrementar el conocimiento del complejo en su público de interés con las acciones de marketing directo y en redes sociales. El incremento del conocimiento de marca se medirá a través de las tasas de lectura y tasas de alcance de publicaciones en redes sociales.

## Plazos

Se implementará el programa durante los meses de temporada baja:

Abril a Junio 2016

Agosto a Noviembre 2016

Marzo a Junio 2017

Agosto a Noviembre 2017

## **PROGRAMA N°2: Jornadas indoor-outdoor**

### Objetivo al cual aporta:

- Alcanzar una ocupación anual de 90 días en el complejo Villasol en el período diciembre 2015 - diciembre 2017.

### Descripción general:

La idea es impulsar en nuevos segmentos de mercado el servicio de alojamiento y el uso de los amenities del complejo. Se buscará aprovechar la afluencia de segmentos de mercado que buscan la vida sana y actividades al aire libre: deportistas, aventureros, grupos de sanación, interesados en talleres de ayurveda y de cocina, grupos religiosos y empresas organizadoras de jornadas outdoor. Villasol deberá contactar diferentes organizaciones que se dediquen a promover estas actividades y les ofrecerá sus instalaciones para que puedan llevar a sus grupos y realizar encuentros y jornadas recreativas en el lugar.

### Objetivos del programa:

- Atraer nuevos segmentos de mercado y grupos sociales que se interesen llevar a cabo actividades fuera de la ciudad
- Posicionar al complejo como un espacio de tiempo libre y recreación en segmentos de turismo no vacacional.

### Metodología:

Se contactarán centros especializados en cocina ayurveda, yoga, clubes de deporte, grupos de corredores, grupos religiosos, colegios y empresas de interés, y se les promocionará el complejo como un espacio abierto para que realicen sus actividades.

Se elaborará una base de datos de organizaciones y empresas, y se les ofrecerá el uso del complejo para realizar sus actividades durante temporada baja. La búsqueda de interesados será través de visitas, reuniones, contacto telefónico y envíos de mails. El precio de la jornada grupal será de: \$120 por persona. Incluye alojamiento + uso de los amenities del complejo.

Organizaciones recomendadas para contactar: Club Amigos del Deporte – Desafío Columbia – colegios privados de la provincia de Córdoba – Jóvenes de Schoenstat de Córdoba – Cocina Ayurveda de Córdoba. Se considera que las organizaciones más útiles para Villasol serán los colegios debido a la relación a largo plazo que se puede establecer con los mismos y organizaciones ligadas al deporte. Este tipo de organizaciones suelen fijar fechas fijas durante el año para salir con los grupos de alumnos, lo cual le permitirá a Villasol poder elaborar un calendario de jornadas anuales y reservar fechas según las necesidades de cada organización.

#### Responsables

Aldao Magdalena, Nelso Forzani y Nora Porsel se encargarán de buscar interesados; Magdalena elaborará carpetas institucionales y piezas de comunicación (plantillas de mail). Magdalena coordinará la reserva del complejo para cada grupo. Nora Porsel será la encargada de la atención del grupo durante toda su estadía.

#### Control

Aldao Magdalena llevará el control del programa. Al ser la responsable general de la grilla de reservas, será la encargada de llevar al día el calendario de jornadas cada mes.

Indicadores:

= n° de jornadas por mes durante la temporada baja

= n° de pernотaciones por jornada / 60 pernотaciones (máx. del complejo)

## Costos

Gastos en piezas de comunicación: \$2500

## Costo - Beneficio

PROGRAMA	COSTO	%	BENEFICIO	%	Pernoctaciones deseadas	Pernoctaciones al año	Pernoc. al año por casa
PROGRAMA N°2	\$ 2.500	2%	\$ 105.000	27%	105	53	4
TOTAL DEL PLAN	\$ 103.250	100%	\$ 389.585	100%	390	195	15

*Tabla 10 - Resumen de costos y beneficios del programa n°2. Fuente: elaboración propia*

Se espera de este programa lograr un total de 53 pernoctaciones en temporada baja, lo cual colabora con el objetivo de ocupación anual de alcanzar los 90 días de ocupación anuales. Esto implicaría 4 pernoctaciones al año por casa, lo cual se traduce en 4 jornadas anuales con el complejo ocupado al 100%. A su vez, se espera que este programa aporte a incrementar el conocimiento de la marca Villasol en su público de interés de organizaciones interesadas en llevar a cabo sus actividades en las afueras de la ciudad.

## Plazo

Diciembre 2015- Abril 2016 (búsqueda)

Mayo a Junio 2016 (implementación)

Agosto a Noviembre 2016 (implementación)

Diciembre- Abril 2017 (búsqueda)

Mayo a Junio 2017 (implementación)

Agosto a Noviembre 2017 (implementación)

## **PROGRAMA N°3: Villasol 2.0**

### Objetivo al cual aporta:

- Alcanzar una ocupación anual de 90 días en el complejo Villasol en el período diciembre 2015 - diciembre 2017.
- Incrementar el nivel de conocimiento del complejo Villasol Resort en un 15% en hombres y mujeres entre 25 y 60 años que visitan el Valle de Punilla, entre diciembre 2015 y diciembre 2017.

### Descripción general:

Se pautará en Tripadvisor con el fin de aumentar el reconocimiento de marca y recibir consultas por reservas a través de este portal de turismo.

Por otro lado, se trabajará en un calendario de publicaciones de contenido en el muro de la fanpage relacionado a: tiempo libre, experiencias fuera de la ciudad, descanso saludable, escapadas en familia, y publicaciones de efemérides.

El programa completo tiene como fin mejorar el conocimiento e imagen de la marca en el mundo digital, y busca impulsar la fanpage como canal de reservas y como un espacio de interacción entre la marca y su comunidad digital.

### Objetivos del programa:

- Lograr mayor presencia de la marca en canales digitales para recibir más consultas de alojamiento y promover la notoriedad de la marca.
- Generar contenido asociado a los valores de la marca

### Metodología

Magdalena Aldao se ocupará de dar el alta en el portal Tripadvisor, y de gestionar las reservas y comentarios derivados del mismo.

Se trabajará con la agencia para disponer de un free lance community manager que se ocupe de elaborar un calendario de contenidos por semana todo el año y de la elaboración de piezas.

Ejemplos de publicaciones de contenido:



Figura 19 - Ejemplo de publicación en muro para lunes en red social Facebook. Fuente: elaboración propia

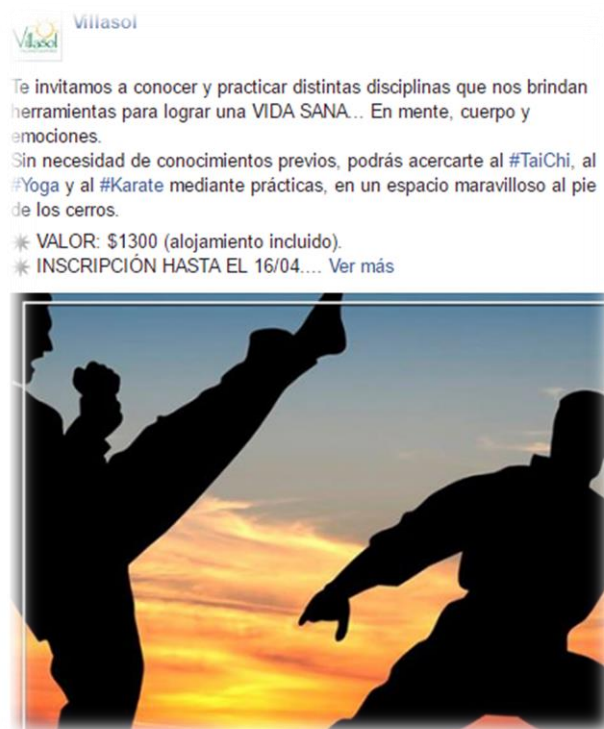


Figura 20 - Ejemplo de publicación en muro para jornada en red social Facebook. Fuente: elaboración propia

## Ejemplo de calendario semanal

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Compartir noticia del sector	Promocionar evento del fin de semana	Redireccionar a Tripadvisor	Redireccionar a la web la escapada de la semana	Frase del fin de semana	Mostrar evento/huéspedes de Villasol	Fotos
Frase del día	Sabías que	Foto del complejo	Encuesta de escapada	Recomendaciones pre viaje	Compartir evento o clima de la zona	Encuesta qué hiciste el fin de semana

Tabla 11 - Calendario semanal sugerido para red social Facebook. Fuente: elaboración propia.

## Responsables

Magdalena Aldao: gestión de reservas online

Free lance community manager de la Agencia: gestión de contenidos en red social

Facebook + elaboración de piezas + monitoreo

## Control

Nº de comentarios positivos en Tripadvisor

Nº de comentarios negativos en Tripadvisor

% de conversión mensual en Tripadvisor

Cantidad de Me gusta y de comentarios en cada publicación de la Fanpage

Alcance de cada publicación de la Fanpage

Nuevos Seguidores de la Fanpage

## Costos

Comisión por reserva Tripadvisor = 0.03%

Servicios prestados por free lance community manager= \$2500 x 24 meses= \$60.000

## Costo - Beneficio

PROGRAMA	COSTO	%	BENEFICIO	%	Pernoctaciones deseadas	Pernoctaciones al año	Pernoc. al año por casa
PROGRAMA N°3	\$ 60.000	58%	\$ 60.000	15%	60	30	2
TOTAL DEL PLAN	\$ 103.250	100%	\$ 389.585	100%	390	195	15

Tabla 12 - Resumen de costos y beneficios del programa n°3. Fuente: elaboración propia

Se espera que con la implementación de Tripadvisor se logren 30 pernoctaciones al año lo cual se traduce en \$60.000 (15% del beneficio total del plan).

Además, se espera aumentar el conocimiento de la marca, lo cual se podrá medir de manera directa con el número de nuevos seguidores de la fanpage de Villasol.

#### Plazo

Alta en Portal Tripadvisor desde marzo 2016

Contenidos en fanpage: todo el año

### **PROGRAMA N°4: Yo fui a Villasol**

#### Objetivo al cual aporta:

- Aumentar la tasa de retorno en un 10% del total de clientes que pernoctaron al menos una vez en Villasol en un plazo de 2 años, desde diciembre 2015 hasta diciembre 2017.
- Alcanzar una ocupación anual de 90 días en el complejo Villasol en el período diciembre 2015 - diciembre 2017.

#### Descripción general:

Se implementarán acciones para fomentar la lealtad sobre el total de huéspedes que ya se alojaron al menos una vez en Villasol:

- Huéspedes que se alojaron 1 vez en el complejo: 25% de descuento en el monto total de su próxima estadía en temporada baja.
- Huéspedes que se alojaron más de 1 vez en el complejo: 35% de descuento en el monto total de su próxima estadía en temporada baja.

#### Objetivos del programa:

- Lograr lealtad de los clientes que ya probaron el servicio de Villasol
- Contactar de manera activa a quienes ya visitaron el complejo y demostrar un diferencial por haber elegido a Villasol
- Generar una comunidad de huéspedes frecuentes de Villasol



## Metodología

A través de llamadas de teléfono y comunicaciones de e-mail personalizadas se dará a conocer este nuevo beneficio para incentivar estadías en temporada baja. A quienes decidan volver dentro del plazo del plan, además se les regalará un voucher con descuento del 20% para cenar en el Restaurante el Búho localizado en La Cumbre.

## Responsables

Llamadas telefónicas: Aldao Magdalena – Nelso Forzani – Nora Porsel

Campana de e-mail: Aldao Magdalena

Contacto con El Búho Restaurante + entrega de vouchers: Aldao Magdalena

## Control

Clientes que retornan / total de clientes de la base de Villasol

Clientes que demostraron interés en retornar / total de clientes contactados por teléfono

## Costos

\$0.65 costo empresa Claro por 30 segundos de llamada

\$10.83 costo empresa Claro por 600 segundos de llamada (10 minutos)

Costo total aproximado de llamar 10 minutos a 300 clientes= **\$3250**

## Costo – Beneficio

PROGRAMA	COSTO	%	BENEFICIO	%	Pernoctaciones deseadas	Pernoctaciones al año	Pernoc. al año por casa
PROGRAMA N°4	\$ 3.250	3%	\$ 120.000	31%	120	60	5
TOTAL DEL PLAN	\$ 103.250	100%	\$ 389.585	100%	390	195	15

*Tabla 13 - Resumen de costos y beneficios del programa n°4. Fuente: elaboración propia*

Se estima con el programa aumentar la tasa de retorno de 10% a 20%, es decir, que se espera que:

De 300 clientes → 60 vuelvan en el período de 2 años → 30 vuelvan en 1 año

Esto implicaría que un cliente en temporada baja pernocte 2 días por año (un fin de semana): 1 cliente → 2 pernoctaciones al año

30 clientes → 60 pernoctaciones al año

Con esta lógica, se lograrían las 60 pernoctaciones anuales de clientes que ya se alojaron en el complejo al menos una vez y deciden volver a visitar Villasol.

#### Plazo

Primer contacto telefónico + e-mail → Marzo 2016

Período de implementación 1 → Abril a Junio 2016 y Agosto a Noviembre 2016

Segundo contacto telefónico + e-mail → Marzo 2017

Período de implementación 2 → Abril a Junio 2017 y Agosto a Noviembre 2017.

### **PROGRAMA N°5: Somos de Punilla**

#### Objetivo al cual aporta:

- Incrementar el nivel de conocimiento del complejo Villasol Resort en un 15% en hombres y mujeres entre 25 y 60 años que visitan el Valle de Punilla, entre diciembre 2015 y diciembre 2017.
- Alcanzar una ocupación anual de 90 días en el complejo Villasol en el período diciembre 2015 - diciembre 2017.

#### Descripción general:

Contactar las Secretarías de Turismo de La Cumbre, La Falda, Capilla del Monte y Valle Hermoso para que promocionen el complejo durante todo el año mediante folletería y piezas gráficas.

#### Objetivos del programa

- Generar asociación de la marca con los atributos que identifican al Valle de Punilla
- Promocionar el complejo a través de las Secretarías de Turismo de las localidades del Norte del Valle de Punilla.
- Mantener contacto directo con los directores de las Secretarías, principales referentes del sector.

### Metodología

Se entregará dos veces al año a las Secretarías de Turismo folletos con el logo de la marca, atributos diferenciales y datos de contacto.

Se aprovechará la oportunidad de contacto con los directores de la Secretaría, se coordinará una reunión para marzo, poniendo a disposición las instalaciones del complejo para actividades turísticas. Relacionarse de manera directa y trabajar en conjunto con la secretaría le permitirá tener fuertes aliados estratégicos y aumentar su reconocimiento de marca en el Valle de Punilla.

### Responsable

Aldao Magdalena encargará las piezas al community manager, de hacer entrega de los folletos a las diferentes secretarías y de reunirse con los responsables de cada una.

### Control

Número clientes que llegaron a Villasol a través de alguna de las Secretarías contactadas

### Costos

1000 folletos = \$550

### Costo – Beneficio

PROGRAMA	COSTO	%	BENEFICIO	%	Pernoctaciones deseadas	Pernoctaciones al año	Pernoc. al año por casa
PROGRAMA N°5	\$ 550	1%	\$ 35.000	9%	35	18	1
TOTAL DEL PLAN	\$ 103.250	100%	\$ 389.585	100%	390	195	15

*Tabla 14 - Resumen de costos y beneficios del programa n°5. Fuente: elaboración propia*

El beneficio del plan se atribuye a la promoción del complejo a través de las principales fuentes locales de promoción de destinos y establecimientos turísticos: las Secretarías de Turismo de la zona; esta acción contribuirá a lograr 18 pernoctaciones al año.

## Plazo

Entrega a Secretarías: marzo 2016 y marzo 2017

## **PROGRAMA N°6: Un día en Villasol**

### Objetivo al cual aporta:

- Aumentar la tasa de retorno en un 10% del total de clientes que pernoctaron al menos una vez en Villasol en un plazo de 2 años, desde diciembre 2015 hasta diciembre 2017.

### Descripción general:

Implementar acciones concretas que mejoren la experiencia de la estadía de los huéspedes y el valor percibido del servicio desde el momento en que ingresan al complejo hasta que se retiran. Se trabajará con planes de mejora sobre el proceso de prestación de servicio “blueprint” con elementos tangibles y atributos complementarios que generen en los usuarios satisfacción, lealtad y deseos de volver a Villasol. La premisa central será construir lealtad excediendo las expectativas del huésped.

### Objetivos del programa:

- Fomentar la lealtad de los huéspedes mejorando el servicio a través de la experiencia de los huéspedes durante su estadía
- Incrementar el valor percibido por los huéspedes
- Proyectar una imagen favorable a través de elementos tangibles

### Metodología

La propuesta interviene en todo el proceso de la estadía del huésped en el complejo. En el siguiente esquema se enumeran las diferentes etapas del proceso en las que se intervendrá:

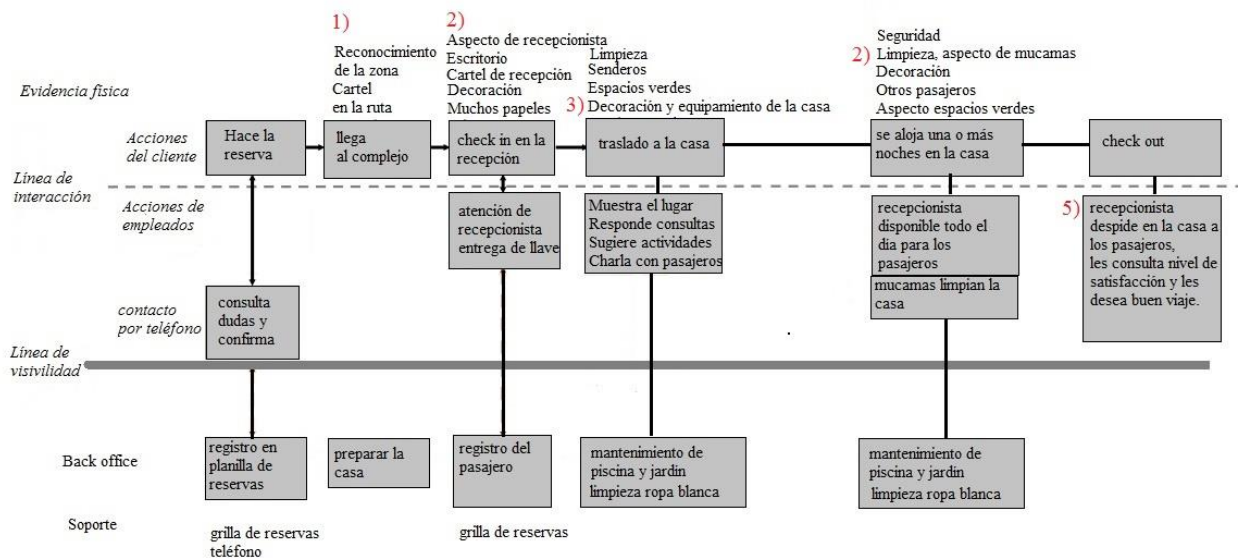


Figura 21 – Esquema Blueprint mejorado. Fuente: elaboración propia

- 1) Recepción de bienvenida para los huéspedes en el Club House: esta acción le dará más tiempo a las mucamas, principalmente en temporada alta, de preparar la casa para el ingreso. Nora los recibe y los acompaña con jugo y medialunas.
- 2) Aspecto de recepcionista y mucamas: se incluirá uniforme con el logo del complejo para la recepcionista y para las mucamas. Total: 2 remeras por personal = 8 remeras de uniforme
- 3) Decoración y equipamiento de las casas: se incluirá en los amenities de artículos para tocador el nombre de la marca con practi-stickers y sus valores.
- 4) Actividades durante la estadía: armar salón de juegos en el club house, organizar encuentros entre los huéspedes ej. Torneos de ping pong y cartas. Organizar paseos en burros en la mini granja.
- 5) Encuesta de Satisfacción y envío de e-mail post estadía con foto recuerdo del lugar ofreciendo el descuento del programa “Yo fui a Villasol” para volver. Pedir comentario de estadía en la Fanpage y puntaje.

### Responsables

Daniel Aldao: contactar la empresa “Amenities Argentina” para solicitar el kit; compra de uniformes

Aldao Magdalena: compra de juegos para la sala de juegos; tomar fotografías durante las estadías y del posterior envío por e-mail; armado de encuesta de satisfacción (5 preguntas).

Nora Porsel: encargada de compra de comida para ejecutar la recepción

Gustavo de mantenimiento: paseos en burro

### Control

Aldao Magdalena y Daniel Aldao. Medirán el grado de satisfacción de los huéspedes mediante: resultados de las encuestas de satisfacción, tasas de respuestas de los e-mail, puntaje en Fanpage y n° de comentarios positivos/negativos (reporte del community manager).

### Costos

\$14.000 = Recepción: medialunas (caja 150 unidades) + jugos

\$2000 = Uniformes

\$950 = Stickers x 2000 unidades

\$15.500 = Juegos para la sala: mesa de pool + juegos de mesa + cartas + dados

\$32.450 = Total del programa

### Costo – Beneficio

PROGRAMA	COSTO	%	BENEFICIO	%	Pernoctaciones deseadas	Pernoctaciones al año	Pernoc. al año por casa
PROGRAMA N°6	\$ 3.450	3%	\$ 0	0%	0	0	0
TOTAL DEL PLAN	\$ 103.250	100%	\$ 389.585	100%	390	195	15

Tabla 15 - Resumen de costos y beneficios del programa n°6. Fuente: elaboración propia

El presente programa colabora al programa n°4 contribuyendo a aumentar un 10% la tasa de retorno de clientes. El programa beneficiará de manera directa en la imagen

percibida de quienes visiten el complejo durante el plazo de implementación, es decir, aproximadamente 2070 huéspedes percibirán la entrega mejorada del servicio:

Mayo 2016 a Diciembre 2017 = 540 pernoctaciones de 2342 totales estimadas

540 x 4 huéspedes promedio por pernoctación → **2160** huéspedes

### Plazo

Preparación: Diciembre 2015 a Abril 2016

Implementación: Mayo 2016 a Diciembre 2017

## Resumen final de costos – beneficios del plan

PROGRAMA	COSTO	%	BENEFICIO	%	Pernoctaciones deseadas	Pernoctaciones al año	Pernoc. al año por casa
PROGRAMA N°1	\$ 33.500	32%	\$ 70.000	18%	70	35	3
PROGRAMA N°2	\$ 2.500	2%	\$ 105.000	27%	105	53	4
PROGRAMA N°3	\$ 60.000	58%	\$ 60.000	15%	60	30	2
PROGRAMA N°4	\$ 3.250	3%	\$ 120.000	31%	120	60	5
PROGRAMA N°5	\$ 550	1%	\$ 35.000	9%	35	18	1
PROGRAMA N°6	\$ 3.450	3%	\$ 0	0%	0	0	0
TOTAL DEL PLAN	\$ 103.250	100%	\$ 389.585	100%	390	195	15

*Tabla 16 – Resumen final del total de costos y beneficios con la implementación del plan. Fuente: elaboración propia.*

Con la implementación del plan de manera completa, se busca aumentar la facturación de \$ 781.415 a \$ 1.171.000: esto implica incrementar la facturación en un 50%, lo que equivale a \$389.585. Traducido en pernoctaciones, serían 390 más a las del año anterior, en un total de 24 meses.

- ❖ Costo total: \$103.250
- ❖ Beneficio económico bruto: \$389.585
- ❖ Beneficio económico neto: \$286.335
- ❖ Pernoctaciones logradas: 390
- ❖ Plazo: 24 meses



### 3.4. Presupuesto del Plan

<b>PROGRAMA N°1: Escapadas Temáticas</b>	<b>\$33.500</b>
<b>PROGRAMA N°2: Jornadas indoor-outdoor</b>	<b>\$2500</b>
<b>PROGRAMA N°3: Villasol 2.0</b>	<b>\$60.000</b>
<b>PROGRAMA N°4: Yo fui a Villasol</b>	<b>\$3250</b>
<b>PROGRAMA N°5: Somos de Punilla</b>	<b>\$550</b>
<b>PROGRAMA N°6: Un día en Villasol</b>	<b>\$3450</b>
<b>Total</b>	<b>\$103.250</b>

*Tabla 17 - Presupuesto total del Plan. Fuente: Elaboración propia*

### 3.5. Diagrama de Gantt

Programa	Ciclo 2016											Ciclo 2017												
	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>1) Escapada Temática</b>																								
Preparación de piezas y paquetes																								
Implementación de los paquetes de escapada																								
Control y resultados																								
<b>2) Jornadas Indoor-Outdoor</b>																								
Búsqueda de interesados																								
Meses disponibles para ejecutar jornadas																								
Control y resultados																								
<b>3) Villasol 2.0</b>																								
Portal Tripadvisor																								
Servicios de freelance community manager																								
<b>4) Yo fui a Villasol</b>																								
Primer contacto telefónico + email																								
Período de implementación 1																								
Primer contacto telefónico + email																								
Período de implementación 2																								
Control y resultados																								
<b>5) Somos de Punilla</b>																								
Entrega de tarjetas a Secretarías																								
<b>6) Un día en Villasol</b>																								
Preparación: compra de todo lo necesario																								
Implementación de acciones																								
Reposición anual																								
Control y resultados																								

Tabla 18 - Diagrama de Gantt del plan. Fuente: Elaboración propia

### 3.6. Análisis financiero

Para realizar el correspondiente análisis financiero del proyecto se plantearán 4 escenarios posibles según el rendimiento de diversas variables que afectarán el cumplimiento de los objetivos planteados:

- **Escenario Optimista:** se superan las expectativas con el plan, se logra un incremento del 83% de la facturación anual, la competencia directa se mantiene inactiva en el mundo digital y se presenta un escenario económico favorable y estable. Se logran 1430 pernотaciones, es decir, 110 días promedio por casa por año.
- **Escenario Deseado:** se logran los resultados tal como se lo planificó, la facturación anual se incrementa en un 50% y se logra una ocupación anual de 90 días. Villasol lograr mejorar su posición competitiva y lograr ser un establecimiento turístico referente en el norte del Valle de Punilla.
- **Escenario Probable:** no todos los planes de acción logran tener éxito en el mercado, la competencia toma partida en el mundo digital, la facturación anual crece un 29% (tan solo un 2% más que el ciclo anterior). El consumidor se vuelve cauteloso ante las escapadas durante temporada baja. El complejo no logra alcanzar su punto de equilibrio.
- **Escenario Pesimista:** el balance turístico juega a favor del turismo emisor, y el turismo interno se ve afectado por la devaluación del peso argentino. La facturación anual incrementa en un 24.8%, la rivalidad en el mercado se vuelve intensa y el complejo no logra alcanzar su punto de equilibrio.

En el siguiente cuadro se calculan las pernотaciones y facturación esperada en cada escenario, tomando como base los datos del ciclo anterior (dic 2014-nov 2015), una tarifa promedio constante de \$1000 por casa y una tasa de inflación anual del 30%.

Mes	Ciclo base			Pernoctaciones					Facturación proyectada(\$)			
	Facturación Mensual del Ciclo Base (\$)	Pernoctaciones en días (base tarifa promedio)	% pernoc.	Mes	Proyección Min. Esperada	Proyección Probable	Proyección Deseado	Proyección max. esperada	Proyección Min. Esperada	Proyección Probable	Proyección Deseado	Proyección max. esperada
dic-14	\$ 51.950,00	52	0,07	dic-15	100	105	110	150	\$ 100.000	\$ 105.000	\$ 110.000	\$ 150.000
ene-15	\$ 296.875,00	297	0,38	ene-16	302	305	310	390	\$ 302.000	\$ 305.000	\$ 310.000	\$ 390.000
feb-15	\$ 181.905,00	182	0,23	feb-16	196	200	210	220	\$ 196.000	\$ 200.000	\$ 210.000	\$ 220.000
mar-15	\$ 29.115,00	29	0,04	mar-16	40	45	50	60	\$ 40.000	\$ 45.000	\$ 50.000	\$ 60.000
abr-15	\$ 31.160,00	31	0,04	abr-16	70	78	81	110	\$ 70.000	\$ 78.000	\$ 81.000	\$ 110.000
may-15	\$ 70.220,00	70	0,09	may-16	110	120	125	140	\$ 110.000	\$ 120.000	\$ 125.000	\$ 140.000
jun-15	\$ -	0	0,00	jun-16	9	10	15	33	\$ 9.000	\$ 10.000	\$ 15.000	\$ 33.000
jul-15	\$ 36.450,00	36	0,05	jul-16	41	45	50	62	\$ 41.000	\$ 45.000	\$ 50.000	\$ 62.000
ago-15	\$ 7.050,00	7	0,01	ago-16	20	25	29	35	\$ 20.000	\$ 25.000	\$ 29.000	\$ 35.000
sep-15	\$ 5.100,00	5	0,01	sep-16	46	50	60	70	\$ 46.000	\$ 50.000	\$ 60.000	\$ 70.000
oct-15	\$ 28.000,00	28	0,04	oct-16	55	65	70	85	\$ 55.000	\$ 65.000	\$ 70.000	\$ 85.000
nov-15	\$ 43.590,00	44	0,06	nov-16	51	57	61	75	\$ 51.000	\$ 57.000	\$ 61.000	\$ 75.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 781.415,00</b>	<b>781</b>	<b>100%</b>		<b>1040</b>	<b>1105</b>	<b>1171</b>	<b>1430</b>	<b>\$ 1.040.000</b>	<b>\$ 1.105.000</b>	<b>\$ 1.171.000</b>	<b>\$ 1.430.000</b>

Tabla 19 - Tabla de proyecciones de pern noctaciones y facturación por escenario. Fuente elaboración propia

<b>Escenario</b>	<b>Proyección Min. Esperada</b>	<b>Proyección Probable</b>	<b>Proyección Deseado</b>	<b>Proyección max. esperada</b>
Pernoctaciones Totales	<b>1040</b>	<b>1105</b>	<b>1171</b>	<b>1430</b>
Pernoctaciones por casa	<b>80</b>	<b>85</b>	<b>90</b>	<b>110</b>
Pernoc. * \$1000	<b>\$ 1.040.000</b>	<b>\$ 1.105.000</b>	<b>\$ 1.171.000</b>	<b>\$ 1.430.000</b>
% crecimiento facturación	<b>24.8%</b>	<b>29%</b>	<b>50%</b>	<b>83%</b>

*Tabla 20 - Tabla resumen de proyecciones de pernoctaciones y facturación por escenario. Fuente: elaboración propia*

	dic-15	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	
<b>ESCENARIO OPTIMISTA</b>																									
Ingresos incrementales por venta	\$98,050	\$93,125	\$38,095	\$30,885	\$78,840	\$69,780	\$33,000	\$25,550	\$27,950	\$64,900	\$57,000	\$31,410	\$127,465	\$121,063	\$49,524	\$40,151	\$102,492	\$90,714	\$42,900	\$33,215	\$36,335	\$84,370	\$74,100	\$40,833	
Comisión por venta 3%	\$2,942	\$2,794	\$1,143	\$927	\$2,365	\$2,093	\$900	\$767	\$839	\$1,947	\$1,710	\$942	\$3,324	\$3,632	\$1,486	\$1,205	\$3,075	\$2,721	\$1,287	\$996	\$1,090	\$2,531	\$2,223	\$1,225	
Desayunos 6%	\$5,883	\$5,588	\$2,286	\$1,833	\$4,730	\$4,187	\$1,980	\$1,533	\$1,677	\$3,894	\$3,420	\$1,885	\$7,688	\$7,264	\$2,971	\$2,409	\$6,150	\$5,443	\$2,574	\$1,933	\$2,180	\$5,062	\$4,446	\$2,450	
Luz, Agua, Gas, Leña 10%	\$9,805	\$9,313	\$3,810	\$3,089	\$7,884	\$6,978	\$3,300	\$2,555	\$2,795	\$6,490	\$5,700	\$3,141	\$12,747	\$12,106	\$4,952	\$4,015	\$10,249	\$9,071	\$4,290	\$3,322	\$3,634	\$8,437	\$7,410	\$4,083	
Em. Limpieza 4.5%	\$4,412	\$4,191	\$1,714	\$1,390	\$3,548	\$3,140	\$1,485	\$1,150	\$1,258	\$2,921	\$2,565	\$1,413	\$5,756	\$5,448	\$2,229	\$1,807	\$4,612	\$4,082	\$1,931	\$1,495	\$1,635	\$3,797	\$3,335	\$1,837	
<b>Costo Variable</b>	<b>-\$23,042</b>	<b>-\$21,884</b>	<b>-\$8,952</b>	<b>-\$7,258</b>	<b>-\$18,527</b>	<b>-\$16,398</b>	<b>-\$7,755</b>	<b>-\$6,004</b>	<b>-\$6,568</b>	<b>-\$15,252</b>	<b>-\$13,395</b>	<b>-\$7,381</b>	<b>-\$29,954</b>	<b>-\$28,450</b>	<b>-\$11,638</b>	<b>-\$9,435</b>	<b>-\$24,086</b>	<b>-\$21,318</b>	<b>-\$10,082</b>	<b>-\$7,806</b>	<b>-\$8,539</b>	<b>-\$19,827</b>	<b>-\$17,414</b>	<b>-\$9,596</b>	
PROGRAMA N°1																									
PROGRAMA N°2																									
PROGRAMA N°3																									
PROGRAMA N°4																									
PROGRAMA N°5																									
PROGRAMA N°6																									
<b>Resultado Operativo</b>	<b>\$72,508</b>	<b>\$68,741</b>	<b>\$26,643</b>	<b>\$21,127</b>	<b>\$57,813</b>	<b>\$50,882</b>	<b>\$22,445</b>	<b>\$17,046</b>	<b>\$18,882</b>	<b>\$47,149</b>	<b>\$41,105</b>	<b>\$21,529</b>	<b>\$95,011</b>	<b>\$90,113</b>	<b>\$35,385</b>	<b>\$28,215</b>	<b>\$75,906</b>	<b>\$66,886</b>	<b>\$30,319</b>	<b>\$22,909</b>	<b>\$25,296</b>	<b>\$62,043</b>	<b>\$54,187</b>	<b>\$28,737</b>	
Imp. Ganancias 35%	-\$25,378	-\$24,659	-\$9,325	-\$7,394	-\$20,234	-\$17,809	-\$7,961	-\$5,966	-\$6,609	-\$16,502	-\$14,387	-\$7,535	-\$33,254	-\$31,539	-\$12,385	-\$9,875	-\$26,567	-\$23,414	-\$10,611	-\$8,018	-\$8,854	-\$21,715	-\$18,966	-\$10,658	
<b>Flujos de Fondos Incremental Neto</b>	<b>\$47,130</b>	<b>\$44,681</b>	<b>\$17,318</b>	<b>\$13,733</b>	<b>\$37,578</b>	<b>\$33,073</b>	<b>\$14,784</b>	<b>\$11,080</b>	<b>\$12,273</b>	<b>\$30,647</b>	<b>\$26,718</b>	<b>\$13,994</b>	<b>\$61,757</b>	<b>\$58,573</b>	<b>\$23,001</b>	<b>\$18,340</b>	<b>\$49,339</b>	<b>\$43,483</b>	<b>\$19,707</b>	<b>\$14,891</b>	<b>\$16,443</b>	<b>\$40,328</b>	<b>\$35,221</b>	<b>\$18,679</b>	
Flujo de Fondos Acumulado	\$3,380	\$48,562	\$65,880	\$79,612	\$117,190	\$150,263	\$165,048	\$176,127	\$188,400	\$219,047	\$245,765	\$259,759	\$321,516	\$380,089	\$403,090	\$421,430	\$470,769	\$514,251	\$533,958	\$548,849	\$566,292	\$605,620	\$640,841	\$659,520	
<b>VAN</b>	<b>\$561,107</b>																								
<b>TIR</b>	<b>90,26%</b>																								
<b>Payback Dinámico</b>	<b>1 mes</b>																								
<b>Tasa de Desc. Anual</b>	<b>30%</b>																								
<b>Tasa Mensual</b>	<b>1,25%</b>																								

Tabla 21- Flujo de fondos del escenario optimista. Fuente: elaboración propia

ESCENARIO DESEADO	dic-15	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17
Inversión																								
Ingresos incrementales por venta	\$ 58,050	\$ 13,125	\$ 28,095	\$ 20,885	\$ 49,840	\$ 54,780	\$ 15,000	\$ 15,550	\$ 21,950	\$ 54,900	\$ 42,000	\$ 17,410	\$ 75,465	\$ 17,063	\$ 36,524	\$ 27,151	\$ 64,792	\$ 71,214	\$ 19,500	\$ 17,615	\$ 28,535	\$ 71,370	\$ 54,600	\$ 22,633
Comisión por venta 3%	-\$ 1,742	-\$ 394	-\$ 843	-\$ 627	-\$ 1,495	-\$ 1,643	-\$ 450	-\$ 407	-\$ 659	-\$ 1,647	-\$ 1,260	-\$ 522	-\$ 2,264	-\$ 512	-\$ 1,096	-\$ 815	-\$ 1,944	-\$ 2,136	-\$ 585	-\$ 528	-\$ 856	-\$ 2,141	-\$ 1,638	-\$ 679
Desayunos 6%	-\$ 3,483	-\$ 788	-\$ 1,686	-\$ 1,253	-\$ 2,990	-\$ 3,287	-\$ 900	-\$ 813	-\$ 1,317	-\$ 3,294	-\$ 2,520	-\$ 1,045	-\$ 4,528	-\$ 1,024	-\$ 2,191	-\$ 1,629	-\$ 3,888	-\$ 4,273	-\$ 1,170	-\$ 1,057	-\$ 1,712	-\$ 4,282	-\$ 3,276	-\$ 1,358
Luz, Agua, Gas, Leña 10%	-\$ 5,805	-\$ 1,313	-\$ 2,810	-\$ 2,089	-\$ 4,984	-\$ 5,478	-\$ 1,500	-\$ 1,355	-\$ 2,195	-\$ 5,490	-\$ 4,200	-\$ 1,741	-\$ 7,547	-\$ 1,706	-\$ 3,652	-\$ 2,715	-\$ 6,479	-\$ 7,121	-\$ 1,950	-\$ 1,762	-\$ 2,854	-\$ 7,137	-\$ 5,460	-\$ 2,263
Elem. Impieza 4.5%	-\$ 2,612	-\$ 591	-\$ 1,264	-\$ 940	-\$ 2,243	-\$ 2,465	-\$ 675	-\$ 610	-\$ 988	-\$ 2,471	-\$ 1,890	-\$ 783	-\$ 3,396	-\$ 768	-\$ 1,644	-\$ 1,222	-\$ 2,916	-\$ 3,205	-\$ 878	-\$ 793	-\$ 1,284	-\$ 3,212	-\$ 2,457	-\$ 1,018
<b>Costo Variable</b>	<b>-\$ 13,642</b>	<b>-\$ 3,084</b>	<b>-\$ 6,602</b>	<b>-\$ 4,908</b>	<b>-\$ 11,712</b>	<b>-\$ 12,873</b>	<b>-\$ 3,525</b>	<b>-\$ 3,104</b>	<b>-\$ 5,158</b>	<b>-\$ 12,902</b>	<b>-\$ 9,870</b>	<b>-\$ 4,091</b>	<b>-\$ 17,734</b>	<b>-\$ 4,010</b>	<b>-\$ 8,383</b>	<b>-\$ 6,380</b>	<b>-\$ 15,226</b>	<b>-\$ 16,735</b>	<b>-\$ 4,583</b>	<b>-\$ 4,140</b>	<b>-\$ 6,706</b>	<b>-\$ 16,772</b>	<b>-\$ 12,831</b>	<b>-\$ 5,319</b>
PROGRAMA N°1																								
PROGRAMA N°2																								
PROGRAMA N°3	-\$ 2,500	-\$ 2,500	-\$ 2,500	-\$ 2,500	-\$ 2,500	-\$ 2,500	-\$ 2,500	-\$ 2,500	-\$ 2,500	-\$ 2,500	-\$ 2,500	-\$ 2,500	-\$ 2,500	-\$ 2,500	-\$ 2,500	-\$ 2,500	-\$ 2,500	-\$ 2,500	-\$ 2,500	-\$ 2,500	-\$ 2,500	-\$ 2,500	-\$ 2,500	-\$ 2,500
PROGRAMA N°4																								
PROGRAMA N°5																								
PROGRAMA N°6																								
<b>Resultado Operativo</b>	<b>\$ 41,908</b>	<b>\$ 7,541</b>	<b>\$ 18,993</b>	<b>\$ 13,477</b>	<b>\$ 35,628</b>	<b>\$ 39,407</b>	<b>\$ 8,975</b>	<b>\$ 7,866</b>	<b>\$ 14,292</b>	<b>\$ 39,499</b>	<b>\$ 29,630</b>	<b>\$ 10,819</b>	<b>\$ 55,231</b>	<b>\$ 10,553</b>	<b>\$ 25,440</b>	<b>\$ 18,270</b>	<b>\$ 47,066</b>	<b>\$ 51,979</b>	<b>\$ 12,418</b>	<b>\$ 10,975</b>	<b>\$ 19,329</b>	<b>\$ 52,098</b>	<b>\$ 39,269</b>	<b>\$ 14,814</b>
Imp. Ganancias 35%	-\$ 14,668	-\$ 2,639	-\$ 6,647	-\$ 4,717	-\$ 12,470	-\$ 13,792	-\$ 3,141	-\$ 2,753	-\$ 5,002	-\$ 13,824	-\$ 10,371	-\$ 3,787	-\$ 19,331	-\$ 3,693	-\$ 8,904	-\$ 6,395	-\$ 16,473	-\$ 18,193	-\$ 4,346	-\$ 3,841	-\$ 6,765	-\$ 18,234	-\$ 13,744	-\$ 5,185
<b>Flujos de Fondos Incremental Neto</b>	<b>\$ 27,240</b>	<b>\$ 4,901</b>	<b>\$ 12,345</b>	<b>\$ 8,760</b>	<b>\$ 23,158</b>	<b>\$ 25,614</b>	<b>\$ 5,834</b>	<b>\$ 5,113</b>	<b>\$ 9,290</b>	<b>\$ 25,674</b>	<b>\$ 19,260</b>	<b>\$ 7,032</b>	<b>\$ 35,900</b>	<b>\$ 6,859</b>	<b>\$ 16,536</b>	<b>\$ 11,876</b>	<b>\$ 30,593</b>	<b>\$ 33,786</b>	<b>\$ 8,071</b>	<b>\$ 7,134</b>	<b>\$ 12,564</b>	<b>\$ 33,864</b>	<b>\$ 25,525</b>	<b>\$ 9,629</b>
Flujo de Fondos Acumulado	-\$ 16,010	-\$ 11,108	1,237	9,997	33,155	58,769	64,603	69,716	79,005	104,680	123,939	130,971	166,871	173,730	190,267	202,142	232,735	266,521	274,593	281,727	294,291	328,155	353,679	363,309
<b>VAN</b>	<b>\$ 303,286</b>																							
<b>TIR</b>	<b>36,85%</b>																							
<b>Payback Dinámico</b>	<b>2 meses</b>																							
<b>Tasa de Desc. Anual</b>	<b>30%</b>																							
<b>Tasa Mensual</b>	<b>1,25%</b>																							

Tabla 22- Flujo de fondos del escenario deseado. Fuente: elaboración propia

	dic-15	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17
<b>ESCENARIO PROBABLE</b>																								
<b>Ingresos incrementales por venta</b>																								
Comisión por venta 3%	\$ 53,050	\$ 8,125	\$ 18,095	\$ 15,885	\$ 46,840	\$ 49,780	\$ 10,000	\$ 8,550	\$ 17,950	\$ 44,900	\$ 37,000	\$ 13,410	\$ 68,965	\$ 10,563	\$ 23,524	\$ 20,651	\$ 60,892	\$ 64,714	\$ 13,000	\$ 11,115	\$ 23,335	\$ 58,370	\$ 48,100	\$ 17,433
Desayunos 6%	-\$ 1,592	-\$ 244	-\$ 543	-\$ 477	-\$ 1,405	-\$ 1,493	-\$ 300	-\$ 257	-\$ 539	-\$ 1,347	-\$ 1,110	-\$ 402	-\$ 2,069	-\$ 317	-\$ 706	-\$ 620	-\$ 1,827	-\$ 1,941	-\$ 390	-\$ 333	-\$ 700	-\$ 1,751	-\$ 1,443	-\$ 523
Luz, Agua, Gas, Leña 10%	-\$ 3,183	-\$ 488	-\$ 1,086	-\$ 953	-\$ 2,810	-\$ 2,987	-\$ 600	-\$ 513	-\$ 1,077	-\$ 2,694	-\$ 2,220	-\$ 805	-\$ 4,138	-\$ 634	-\$ 1,411	-\$ 1,239	-\$ 3,654	-\$ 3,883	-\$ 780	-\$ 667	-\$ 1,400	-\$ 3,502	-\$ 2,886	-\$ 1,046
Elem. limpieza 4.5%	-\$ 5,305	-\$ 813	-\$ 1,810	-\$ 1,589	-\$ 4,684	-\$ 4,978	-\$ 1,000	-\$ 855	-\$ 1,795	-\$ 4,490	-\$ 3,700	-\$ 1,341	-\$ 6,897	-\$ 1,056	-\$ 2,352	-\$ 2,065	-\$ 6,089	-\$ 6,471	-\$ 1,300	-\$ 1,112	-\$ 2,334	-\$ 5,837	-\$ 4,810	-\$ 1,743
<b>Ciclo Variable</b>	-\$ 12,467	-\$ 1,909	-\$ 4,232	-\$ 3,733	-\$ 11,007	-\$ 11,698	-\$ 2,350	-\$ 2,009	-\$ 4,218	-\$ 10,552	-\$ 8,695	-\$ 3,151	-\$ 16,207	-\$ 2,482	-\$ 5,528	-\$ 4,853	-\$ 14,310	-\$ 15,208	-\$ 3,055	-\$ 2,612	-\$ 5,464	-\$ 13,717	-\$ 11,304	-\$ 4,097
PROGRAMA N°1																								
PROGRAMA N°2																								
PROGRAMA N°3	-\$ 2,500	-\$ 2,500	-\$ 2,500	-\$ 2,500	-\$ 2,500	-\$ 2,500	-\$ 2,500	-\$ 2,500	-\$ 2,500	-\$ 2,500	-\$ 2,500	-\$ 2,500	-\$ 2,500	-\$ 2,500	-\$ 2,500	-\$ 2,500	-\$ 2,500	-\$ 2,500	-\$ 2,500	-\$ 2,500	-\$ 2,500	-\$ 2,500	-\$ 2,500	-\$ 2,500
PROGRAMA N°4																								
PROGRAMA N°5																								
PROGRAMA N°6																								
<b>Resultado Operativo</b>	\$ 38,083	\$ 3,716	\$ 11,343	\$ 9,652	\$ 33,333	\$ 35,582	\$ 5,150	\$ 4,041	\$ 11,232	\$ 31,849	\$ 25,805	\$ 7,759	\$ 50,258	\$ 5,580	\$ 15,495	\$ 13,298	\$ 44,082	\$ 47,006	\$ 7,445	\$ 6,003	\$ 15,351	\$ 42,153	\$ 34,297	\$ 10,836
Imp. Ganancias 35%	-\$ 13,329	-\$ 1,300	-\$ 3,970	-\$ 3,378	-\$ 11,666	-\$ 12,454	-\$ 1,803	-\$ 1,414	-\$ 3,931	-\$ 11,147	-\$ 9,032	-\$ 2,716	-\$ 17,590	-\$ 1,953	-\$ 5,423	-\$ 4,654	-\$ 15,429	-\$ 16,452	-\$ 2,606	-\$ 2,101	-\$ 5,373	-\$ 14,754	-\$ 12,004	-\$ 3,793
<b>Flujos de Fondos Incremental Neto</b>	<b>\$ 24,754</b>	<b>\$ 2,415</b>	<b>\$ 7,373</b>	<b>\$ 6,274</b>	<b>\$ 21,666</b>	<b>\$ 23,128</b>	<b>\$ 3,348</b>	<b>\$ 2,626</b>	<b>\$ 7,301</b>	<b>\$ 20,702</b>	<b>\$ 16,773</b>	<b>\$ 5,043</b>	<b>\$ 32,668</b>	<b>\$ 3,627</b>	<b>\$ 10,072</b>	<b>\$ 8,643</b>	<b>\$ 28,654</b>	<b>\$ 30,554</b>	<b>\$ 4,839</b>	<b>\$ 3,902</b>	<b>\$ 9,978</b>	<b>\$ 27,399</b>	<b>\$ 22,293</b>	<b>\$ 7,044</b>
Flujo de Fondos Acumulado	-\$ 18,496	-\$ 16,081	-\$ 8,708	-\$ 2,434	\$ 19,232	\$ 42,360	\$ 45,708	\$ 48,334	\$ 55,635	\$ 76,336	\$ 93,110	\$ 98,153	\$ 130,820	\$ 134,448	\$ 144,520	\$ 153,163	\$ 181,817	\$ 212,371	\$ 217,210	\$ 221,112	\$ 231,090	\$ 258,490	\$ 280,783	\$ 287,826
<b>VAN</b>	\$ 238,989																							
<b>TIR</b>	29.95%																							
<b>Payback Dinámico</b>	4 meses																							
<b>Tasa de Desc. Anual</b>	30%																							
<b>Tasa Mensual</b>	1.25%																							

Tabla 23- Flujo de fondos del escenario probable. Fuente: elaboración propia



ESCENARIO PESIMISTA	dic-15	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17
Ingresos incrementales por venta	\$ 48,050	\$ 5,125	\$ 14,095	\$ 10,885	\$ 38,840	\$ 39,780	\$ 9,000	\$ 4,550	\$ 12,950	\$ 40,900	\$ 27,000	\$ 7,410	\$ 62,465	\$ 6,663	\$ 18,324	\$ 14,151	\$ 50,492	\$ 51,714	\$ 11,700	\$ 5,915	\$ 16,835	\$ 53,170	\$ 35,100	\$ 9,633
Comisión por venta 3%	\$ -1,442	\$ -154	\$ -423	\$ -327	\$ -1,165	\$ -1,193	\$ -270	\$ -137	\$ -389	\$ -1,227	\$ -810	\$ -222	\$ -1,874	\$ -200	\$ -550	\$ -425	\$ -1,515	\$ -1,551	\$ -351	\$ -177	\$ -505	\$ -1,595	\$ -1,053	\$ -289
Desayunos 6%	\$ -2,883	\$ -308	\$ -846	\$ -653	\$ -2,330	\$ -2,387	\$ -540	\$ -273	\$ -777	\$ -2,454	\$ -1,620	\$ -445	\$ -3,748	\$ -400	\$ -1,099	\$ -849	\$ -3,030	\$ -3,103	\$ -702	\$ -355	\$ -1,010	\$ -3,190	\$ -2,106	\$ -578
Luz, Agua, Gas, Leña 10%	\$ -4,805	\$ -513	\$ -1,410	\$ -1,089	\$ -3,884	\$ -3,978	\$ -900	\$ -455	\$ -1,295	\$ -4,090	\$ -2,700	\$ -741	\$ -6,247	\$ -666	\$ -1,832	\$ -1,415	\$ -5,049	\$ -5,171	\$ -1,170	\$ -592	\$ -1,684	\$ -5,317	\$ -3,510	\$ -963
Elem. limpieza 4,5%	\$ -2,162	\$ -231	\$ -634	\$ -490	\$ -1,748	\$ -1,790	\$ -405	\$ -205	\$ -583	\$ -1,841	\$ -1,215	\$ -333	\$ -2,811	\$ -300	\$ -825	\$ -637	\$ -2,272	\$ -2,327	\$ -527	\$ -266	\$ -758	\$ -2,393	\$ -1,580	\$ -433
<b>Costo Variable</b>	\$ -11,292	\$ -1,204	\$ -3,312	\$ -2,558	\$ -9,127	\$ -9,348	\$ -2,115	\$ -1,069	\$ -3,043	\$ -9,612	\$ -6,345	\$ -1,741	\$ -14,679	\$ -1,566	\$ -4,306	\$ -3,325	\$ -11,866	\$ -12,153	\$ -2,750	\$ -1,390	\$ -3,956	\$ -12,495	\$ -8,249	\$ -2,264
PROGRAMA N°1																								
PROGRAMA N°2	\$ -2,500	\$ -2,500	\$ -2,500	\$ -2,500	\$ -2,500	\$ -2,500	\$ -2,500	\$ -2,500	\$ -2,500	\$ -2,500	\$ -2,500	\$ -2,500	\$ -2,500	\$ -2,500	\$ -2,500	\$ -2,500	\$ -2,500	\$ -2,500	\$ -2,500	\$ -2,500	\$ -2,500	\$ -2,500	\$ -2,500	\$ -2,500
PROGRAMA N°3																								
PROGRAMA N°4																								
PROGRAMA N°5																								
PROGRAMA N°6																								
Resultado Operativo	\$ 34,258	\$ 1,421	\$ 8,283	\$ 5,827	\$ 27,213	\$ 27,932	\$ 4,385	\$ 981	\$ 7,407	\$ 28,789	\$ 18,155	\$ 3,169	\$ 45,286	\$ 2,597	\$ 11,517	\$ 8,325	\$ 36,126	\$ 37,061	\$ 6,451	\$ 2,025	\$ 10,379	\$ 38,175	\$ 24,352	\$ 4,869
Imp. Ganancias 35%	\$ -11,990	\$ -497	\$ -2,899	\$ -2,039	\$ -9,524	\$ -9,776	\$ -1,535	\$ -343	\$ -2,592	\$ -10,076	\$ -6,354	\$ -1,109	\$ -15,850	\$ -909	\$ -4,031	\$ -2,914	\$ -12,644	\$ -12,971	\$ -2,258	\$ -709	\$ -3,633	\$ -13,361	\$ -8,523	\$ -1,704
<b>Flujos de Fondos Incremental</b>																								
Neto	\$ -43,250	\$ 923	\$ 5,384	\$ 3,788	\$ 17,688	\$ 18,156	\$ 2,850	\$ 637	\$ 4,814	\$ 18,713	\$ 11,801	\$ 2,060	\$ 29,436	\$ 1,688	\$ 7,486	\$ 5,411	\$ 23,482	\$ 24,090	\$ 4,193	\$ 1,316	\$ 6,746	\$ 24,814	\$ 15,828	\$ 3,165
Flujo de Fondos Acumulado	\$ -43,250	\$ -20,982	\$ -14,675	\$ -10,887	\$ 6,801	\$ 24,956	\$ 27,807	\$ 28,444	\$ 33,258	\$ 51,971	\$ 63,772	\$ 65,831	\$ 95,267	\$ 96,955	\$ 104,441	\$ 109,853	\$ 133,335	\$ 157,425	\$ 161,617	\$ 162,934	\$ 169,680	\$ 194,494	\$ 210,322	\$ 213,487
<b>VAN</b>	\$ 176,046																							
<b>TIR</b>	23,76%																							
Payback Dinámico	4 meses																							
Tasa de Desc. Anual	30%																							
Tasa Mensual	1,25%																							

Tabla 24- Flujo de fondos del escenario pesimista. Fuente: elaboración propia

## Análisis de escenarios

El escenario optimista proyecta un incremento del 83% de la facturación anual y 110 días de ocupación anual en las 13 casas de campo: el escenario es ambicioso y representa los mejores retornos de inversión que podrían darse si se presentan situaciones muy favorables en la industria y en el país, y si las acciones del plan de marketing funcionan mejor de lo esperado.

El escenario deseado expone la situación que se alcanzaría si se logran las acciones tal como se las planificó: el resultado de el VAN es positivo, y la TIR arroja una tasa mayor a la tasa de descuento (30% anual), por lo que el proyecto brinda una rentabilidad mayor que la mínima requerida. En este contexto, Villasol lograría 90 días de ocupación anuales, se esperaría un incremento del 50% en su facturación anual y recuperaría su inversión al cabo de 2 meses.

Al analizar el escenario probable, se observa que: si bien los indicadores de rentabilidad son positivos, la elasticidad de la demanda con respecto al plan puede repercutir de manera negativa en los niveles de utilidad. En este escenario, la TIR igualaría a la tasa de descuento; aun así, el proyecto sería rentable pero se vuelve muy sensible a los niveles de demanda, es decir, al éxito de las tácticas mensuales del plan de lograr más pernoctaciones.

Por último, en un escenario pesimista, si bien el VAN es positivo, se lograría una cantidad menor de días de ocupación anual y el aumento de la facturación sería menor a la facturación del ciclo anterior. Además, la TIR es menor que la tasa de descuento, lo que conlleva a que no sea conveniente llevar a cabo el plan.

#### 4. CONCLUSIONES FINALES

Las condiciones de Villasol Resort como establecimiento parahotelero son favorables y representan un gran potencial para el negocio para convertirse en uno de los principales referentes de la zona. Con las estrategias de penetración y desarrollo de mercado propuestas en el presente mal, y con una fuerte estrategia que lo posicione como un establecimiento local referente, Villasol dará un paso frente a sus rivales directos y direccionará el negocio hacia nuevas oportunidades que le permitirán quebrar la estacionalidad de la demanda y planificar su actividad comercial.

Luego de analizar sus fortalezas y debilidades como establecimiento parahotelero, y de detectar oportunidad y amenazas en el sector, se plantearon estrategias de penetración de mercado, para abordar el segmento actual de turismo vacacional con acciones concretas que impulsen las escapadas de este nicho durante todo el año, y de desarrollo de mercado para atraer nuevos públicos que sean capaces de aprovechar las instalaciones del complejo a través de jornadas outdoor. Se trabajó sobre la incorporación de Villasol al portal Tripadvisor, el mayor referente de alojamientos turísticos a nivel mundial. A través de acciones de remarketing se buscó retomar el contacto con clientes y seducirlos con descuentos especiales. Por otro lado, se trabajó en el proceso de entrega del servicio desde el momento en que el huésped ingresa al complejo hasta que se retira, con elementos que agreguen valor al servicio y a la imagen de Villasol. Además, se propuso un fuerte impulso de la fanpage de Villasol como un canal adicional de consultas y como un espacio para generar una comunidad de la marca, con contenidos asociados al sector, a valores asociados a la naturaleza, el descanso y el tiempo libre. Por último, se generó un primer contacto con las Secretarías de Turismo de la zona, acción que le permitirá al complejo aumentar su conocimiento de marca a través de estas fuentes de información para turistas.

Para poder medir la rentabilidad del plan, se realizó un análisis financiero con diferentes proyecciones según 4 escenarios, de los cuales se espera que ocurra el denominado “escenario deseado” que demostraría el cumplimiento de los objetivos del plan con un aumento de la facturación anual en un 50% en los próximos dos años con respecto al ciclo anterior y logrando el nivel de ocupación esperado por el empresario: 90 días anuales.

Desde la mirada profesional, se espera que en los próximos dos años Villasol amolde su negocio y se profesionalice como PYME adoptando el presente plan de marketing estratégico que le permitirá prevenir, planificar, medir y controlar su actividad.

## 5. RECOMENDACIONES

Como complemento al análisis y propuesta del plan, se detallarán una serie de recomendaciones al dueño del complejo, con el fin de que logre afianzar al complejo en los próximos años y alcance con su negocio la rentabilidad esperada:

Pago con Tarjeta de crédito: esta nueva forma de pago puede servir para solventar las estadías de los clientes y suele ser un atractivo, inclusive un factor de decisión, al momento de pagar por alojamiento.

Pet friendly: comunicar este diferencial al momento de concretar una reserva.

Además, se sugiere incluir este diferencial en todas sus comunicaciones (sitio web, piezas de email, portal tripadvisor, folletería, etc.).

Señalética e ingreso: mejorar el ingreso al complejo con cartelería, luminaria y señalética. Se recomienda una estética sobria, con poco texto, visual y que haga alusión a palabras claves para su posicionamiento: Slow Life | Abrimos los 365 del año | Experiencias fuera de la ciudad | Descanso | Tiempo Libre | Casas de campo

Digitalizar registro de huéspedes: digitalizar los datos de los huéspedes, además de que resulta indispensable para la planificación y ejecución de los programas de fidelización, sirve para conocer a los huéspedes, analizarlos y elaborar estadísticas.

Base de datos actualizada: esta acción es la más clave para llevar a cabo acciones de marketing y remarketing. Se sugiere actualizar diariamente la base y como mínimo tener siempre los siguientes datos de las personas que consultan por alojamiento: nombre, apellido, edad, e-mail, celular, dirección, lugar de origen, país de origen y motivo por el cual quiere visitar Villasol (vacaciones - escapada - salida grupal - evento en la zona – actividad outdoor – fin de semana largo).

¡Sorprender y generar experiencias memorables!: pensar más allá del servicio de alojamiento y pensar por qué los huéspedes eligen Villasol. La idea de pensar en

experiencias tiene que ver con innovar, salir de la moda en el sector y pensar la estadía desde los 5 sentidos.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### 6.1. Referencias en papel

- Bigné E., Alcañiz X. F. A. y Simó, L. A. (2000). *“Marketing de destinos turísticos”*. Madrid, España: ESIC Editorial
- Kotler, P. (2003). *“Dirección de marketing”*. D.F., México: Pearson Educación S.A.
- Kotler P., García J., Zamora J. F., Bowen J. T. y Makens J. C. (2011). *“Marketing turístico”*. Madrid, España: Pearson Educación S.A
- Lovelock C., Reynoso J., D’Andrea G. y Huete L. (2004). *“Administración de Servicios”*. D.F., México: Pearson Educación de México SA.
- Maqueira Marín, J. M. y Bruque Cámara, S. (2011). *“Marketing 2.0- El nuevo marketing en la web de las Redes Sociales”*. D.F., México: Alfaomega Grupo Editor SA.
- Porter, M. E. (1980). *“Estrategia competitiva”*. México: CECSA.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2010). *“El plan de marketing en la práctica”*. Madrid, España: Editorial ESIC
- Sapag Chain, N. (2007). *“Proyectos de inversión- formulación y evaluación”*. México: Pearson Educación de México S.A.
- Spidalieri M. R. (2010). *“Planificación y control de gestión”*. Córdoba, Argentina: Brujas.

## 6.2. Referencias digitales

- Turismo.gov.ar (2015) Categorías de Turismo. Recuperado el 10/01/2015 de [www.turismo.gov.ar](http://www.turismo.gov.ar)
- Turismocordoba.com.ar (2015) Localidades del Valle de Punilla. Recuperado el 10/01/2015 de <http://www.turismocordoba.com.ar/>
- Turismocordoba.com.ar (2015) Establecimientos por categoría de alojamiento. Recuperado el 10/02/2015 de <http://www.turismocordoba.com.ar/punilla>
- Cba.gov.ar (2015) Legislación provincial de Córdoba. Recuperado el 22/07/2015 de <http://web2.cba.gov.ar/>.
- Infobae.com (2015) “8 respuestas claves sobre el fin del cepo cambiario”. Recuperado el 30/12/2015 de <http://www.infobae.com/2015/12/16/1777056-ochorrespuestas-clave-el-fin-del-cepo-cambiario>
- Telam.com.ar (2015) “Venimos a anunciar el levantamiento del cepo cambiario”. Recuperado el 30/12/2015 de <http://www.telam.com.ar/notas/201512/130280-anuncio-levantamiento-cepo-cambiario-divisas-ministerio-de-hacienda.html> el 30/12/2015)
- Bbc.com (2016) “Cuáles son los 5 países del mundo con mayor inflación”. Recuperado el 20/02/2016 de [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/02/160218\\_inflacion\\_venezuela\\_numeros\\_listado\\_global\\_amv](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/02/160218_inflacion_venezuela_numeros_listado_global_amv)
- Lanacion.com.ar (2016) “Alfonso Prat-Gay espera una inflación de hasta un 25% para 2016”. Recuperado el 20/02/2016 de <http://www.lanacion.com.ar/1859251-alfonso-prat-gay-espera-una-inflacion-de-hasta-un-25-para-2016>
- Lanacion.com.ar (2016) “Pronostican inflación de 35% y un dólar a \$16 a fines de 2016”. Recuperado el 20/02/2016 de <http://www.lanacion.com.ar/1857304-pronostican-inflacion-de-35-y-un-dolar-a-16-a-fines-de-2016>
- Infobae.com (2016) “Brasil, Venezuela, Argentina: qué pasa con esos mercados emergentes en 2016”. Recuperado el 10/01/2016 de <http://www.infobae.com/2016/01/10/1781831-brasil-venezuela-argentina-que-pasa-esos-mercados-emergentes-2016>
- Lanacion.com.ar (2016) “Invasión: los argentinos coparon todo Brasil”. Recuperado el 10/01/2016 de <http://www.lanacion.com.ar/1860962-invasion-los-argentinos-coparon-todo-brasil>



LaGaceta.com.ar (2015) “*Para el argentino no hay como las vacaciones en familia*”. Recuperado el 10/10/2015 de <http://www.lagaceta.com.ar/nota/579255/sociedad/para-argentino-no-hay-como-vacaciones-familia.html>.

Puromarketing.com (2016) “*Las redes sociales en el sector hotelero*”. Recuperado el 20/02/2016 de <http://www.puromarketing.com/38/26356/redes-sociales-sector-hotelero.html>.

Desarrolloturistico.gob.ar (2016) “*Últimas cifras*”. Recuperado el 20/02/2016 de <http://desarrolloturistico.gob.ar/estadistica/ultimas-cifras>.

Indec.gov.ar (2016) “*Turismo emisor y receptor*”. Recuperado el 06/02/2016 de [http://www.indec.gov.ar/nivel4\\_default.asp?id\\_tema\\_1=3&id\\_tema\\_2=13&id\\_tema\\_3=55](http://www.indec.gov.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=13&id_tema_3=55).

Tiempoargentino.com (2016) “*Temporada récord: casi 28 millones de turistas*”. Recuperado el 01/02/2016 de <http://tiempoargentino.com/nota/147144/temporada-record-casi-28-millones-de-turistas>.

Infobae.com (2016) “*Flojo arranque de la temporada en Córdoba y la Costa Atlántica*”. Recuperado el 10/02/2016 de <http://www.infobae.com/2016/01/11/1782232-flojo-arranque-la-temporada-cordoba-y-la-costa-atlantica>.

Puromarketing.com (2015) “*Claves para el marketing hotelero 2015*”. Recuperado el 05/01/2015 de <http://www.puromarketing.com/38/23682/claves-para-marketing-hotelero-mayor-experiencia-cliente-adopcion-tecnologica.html>.

Guioteca.com (2016) “*Qué es la actividad outdoor*”. Recuperado el 20/01/2016 de <http://www.guioteca.com/outdoor/%C2%BFque-es-la-actividad-outdoor/>.

Diariodelhotelero.com.ar (2015) “*Tendencias hoteleras*”. Recuperado el 22/07/2015 de <http://www.diariodelhotelero.com.ar/noticias/detalle/tendencias-hoteleras->.

Cba.gov.ar (2015) “*Normativa Rubro Hotelaría*”. Recuperado el 30/12/2015 de <http://web2.cba.gov.ar/web/leyes.nsf/0/7F8911ACAFEC926403257252006884BB?OpenDocument&Highlight=0,1359>.

Lavoz.com.ar (2016) “*Turismo: Córdoba tiene 93% más camas que hace 15 años*”. Recuperado el 02/02/2016 de <http://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/turismo-cordoba-tiene-93-mas-camas-que-hace-15-anos>.

Cordobaturismo.gov.ar (2016) “*Capacidad de alojamiento según área y modalidad*”. Recuperado el 02/02/2016 de <http://www.cordobaturismo.gov.ar/wp-content/uploads/2015/12/temporada-14-15.pdf>.

Siet.desarrolloturistico.gov.ar (2016) “*Destinos Ideales en Argentina*”. Recuperado el 01/02/2016 de <http://siet.desarrolloturistico.gov.ar/documentos/descarga/283/7876a228be4f7580ae5b0d06c2bf6c22534b0fd8.pdf>.

Lugaresdeargentina.net (2016) “*Un microclima dentro de Córdoba*”. Recuperado el 01/01/2016 de <http://lugaresdeargentina.net/un-microclima-dentro-de-cordoba-la-falda>.

Cordobaturismo.gov.ar (2015) “*Punilla*”. Recuperado el 01/12/2015 de <http://www.cordobaturismo.gov.ar/region/punilla/>.

Villascarlospaz.gov.ar (2015) “*Observatorio*”. Recuperado el 02/12/2015 de <http://www.villascarlospaz.gov.ar/turismo/images/observatorio/>.

Hotelmarketingargentina.com (2015) “*Qué necesitan saber los hoteleros sobre el turismo 2.0*”. Recuperado el 01/12/2015 de <http://www.hotelmarketingargentina.com/que-necesitan-saber-los-hoteleros-sobre-el-turismo-2-0/>.

Ohpanel.com (2015) “*Encuesta 2015 Córdoba*”. Recuperado el 10/12/2015 de [www.ohpanel.com](http://www.ohpanel.com).

Tripadvisor.com.ar (2015) “*5 consejos inspirados por nuestra nueva encuesta a los viajeros*”. Recuperado el 01/12/2015 de <https://www.tripadvisor.com.ar/TripAdvisorInsights/n2665/5-consejos-inspirados-por-nuestra-nueva-encuesta-los-viajeros>.

Tripadvisor.com.ar (2016) “*Comentarios para casas de campo en provincia de Córdoba*”. Recuperado el 01/02/2016 de <https://www.tripadvisor.com.ar>.

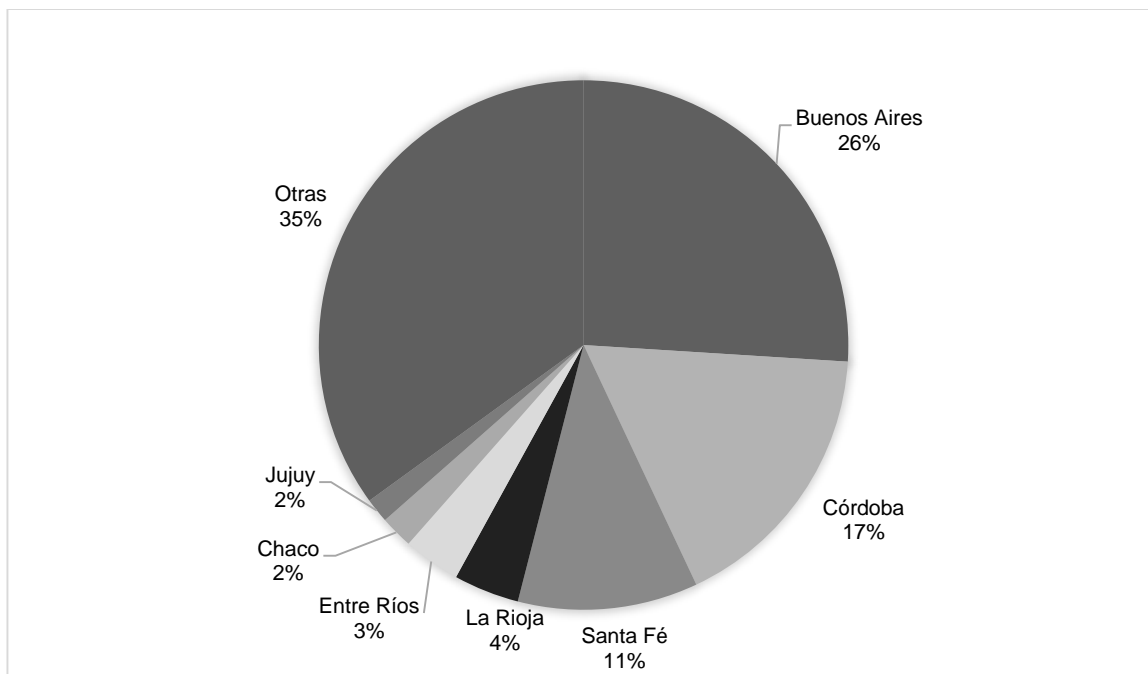
Pymes.org.ar (2016) “*Pyme*”. Recuperado el 02/02/2016 de <http://www.pymes.org.ar/sitio/modules.php?name=News&file=article&sid=58>.

## 7. ANEXO

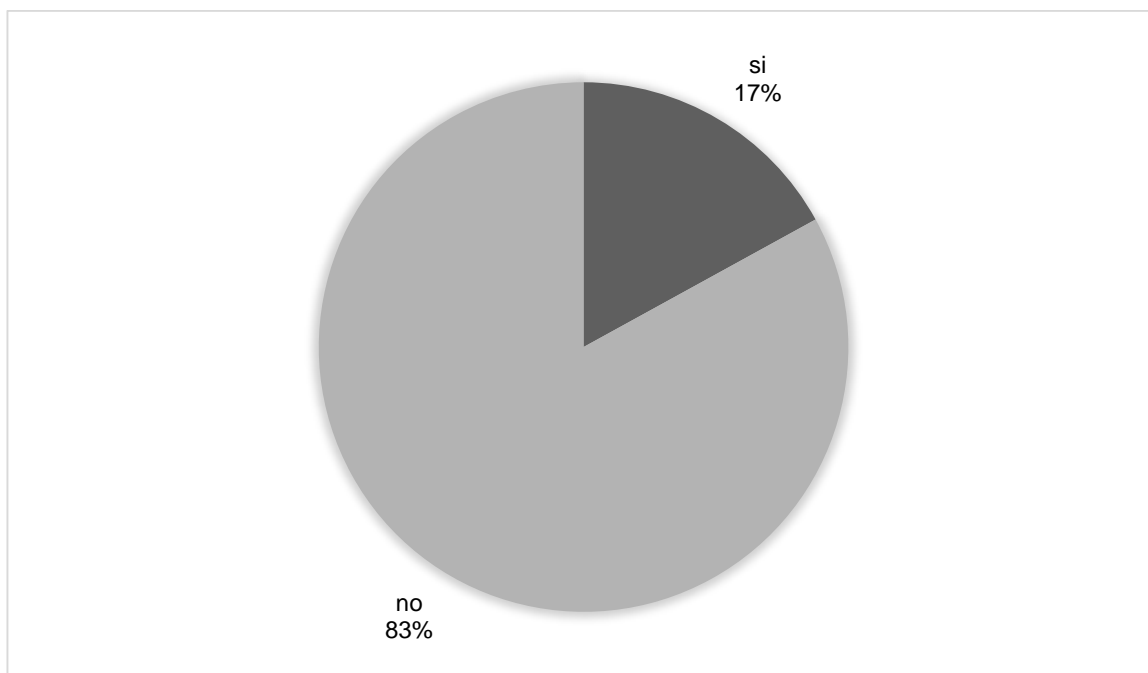
### 7.1. Anexo n°1: Encuesta personal y resultados

*Encuesta sobre el perfil de los turistas que visitan el Valle de Punilla- Temporada Alta 2014-2015*

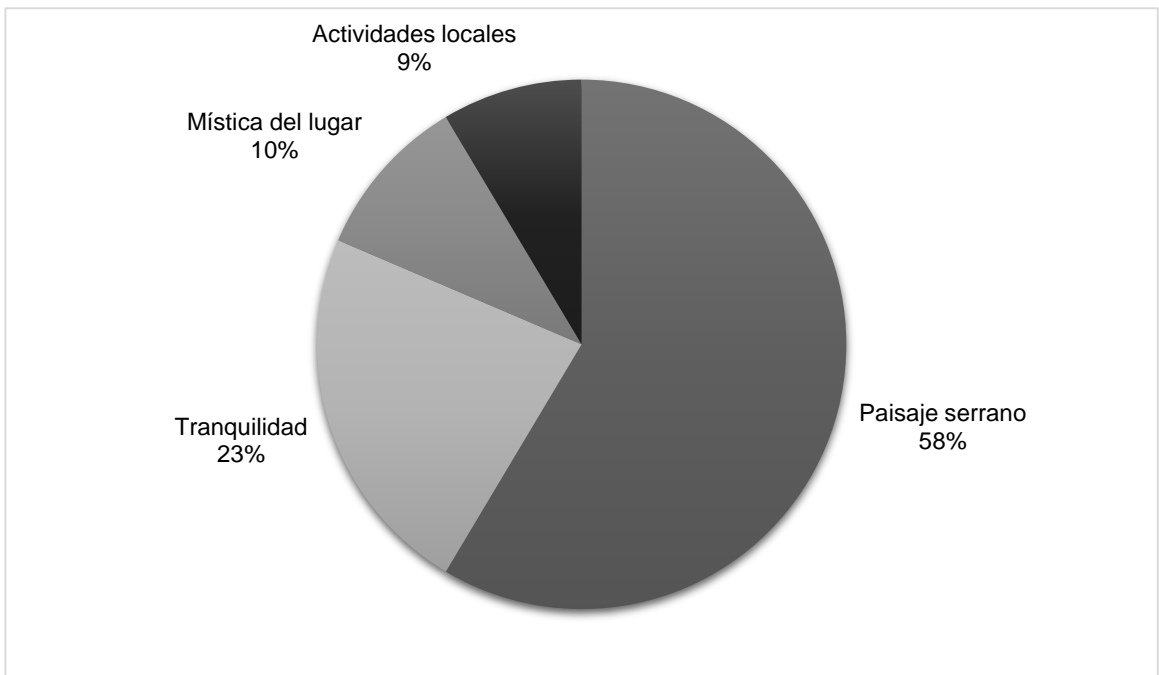
#### 1. Ciudad de origen:



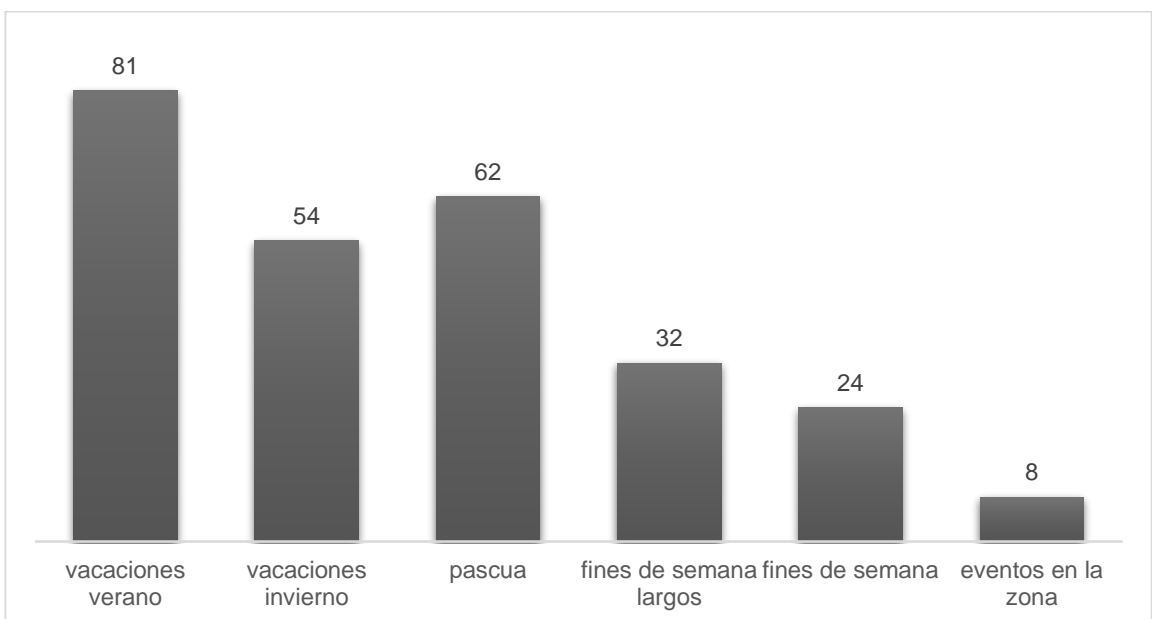
#### 2. ¿Es la primera vez que visita el Valle de Punilla?



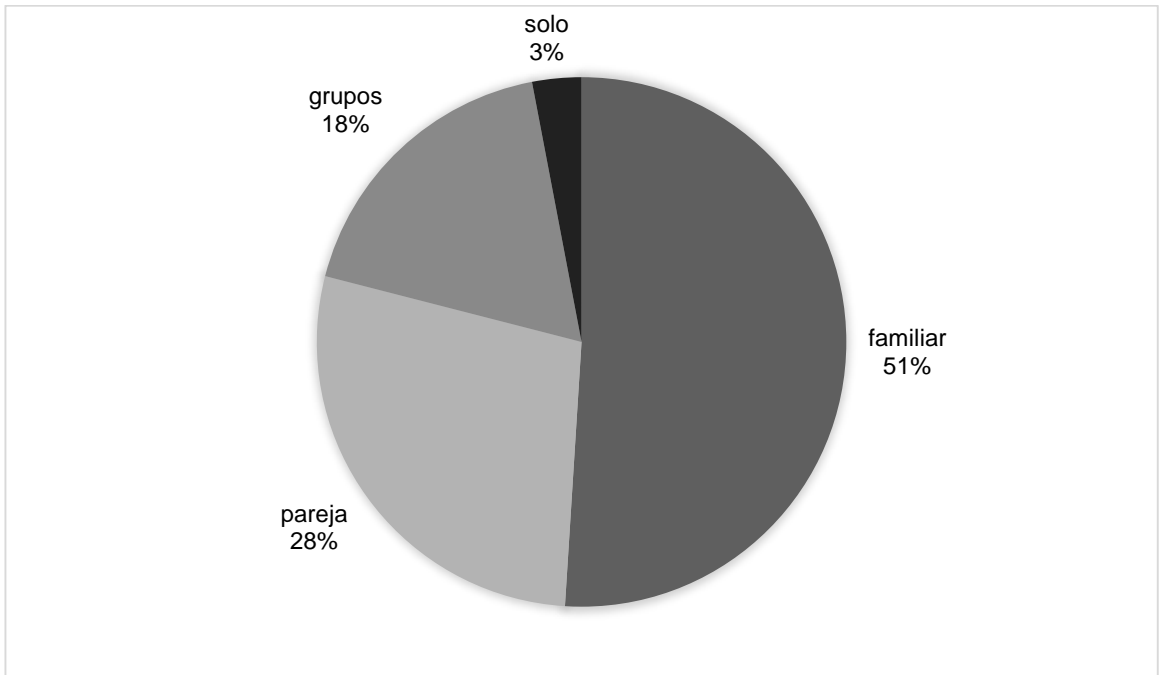
### 3. ¿Por qué motivos elige el Valle de Punilla?



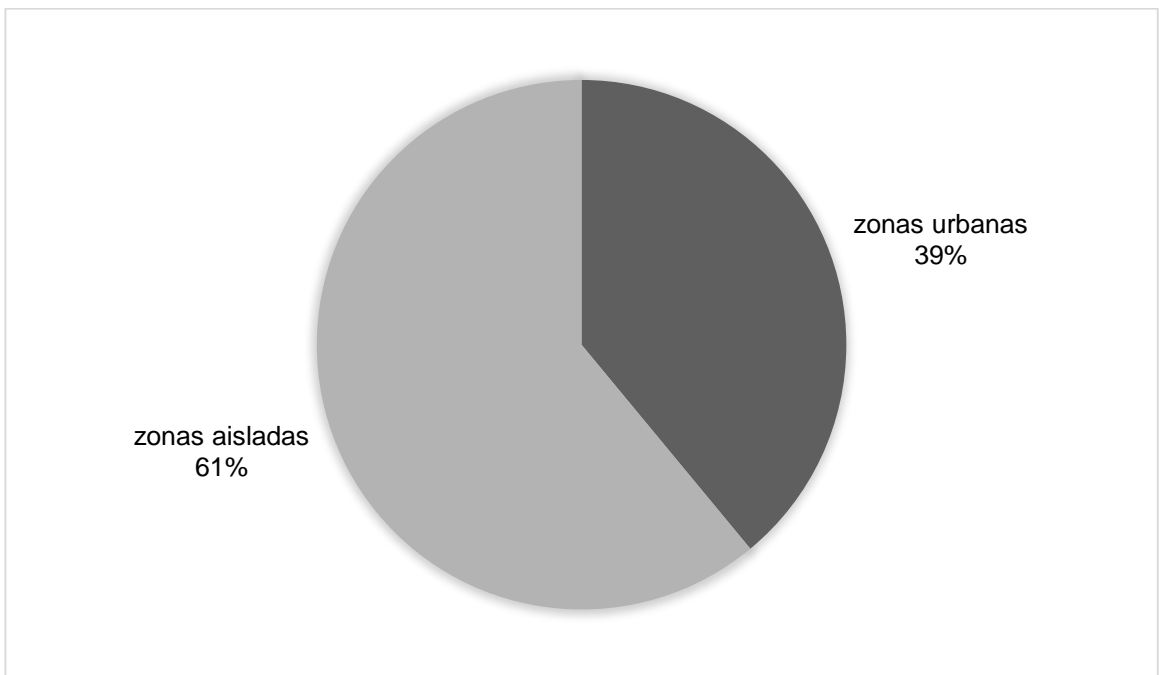
### 4. ¿En qué ocasiones elige el destino Valle de Punilla?



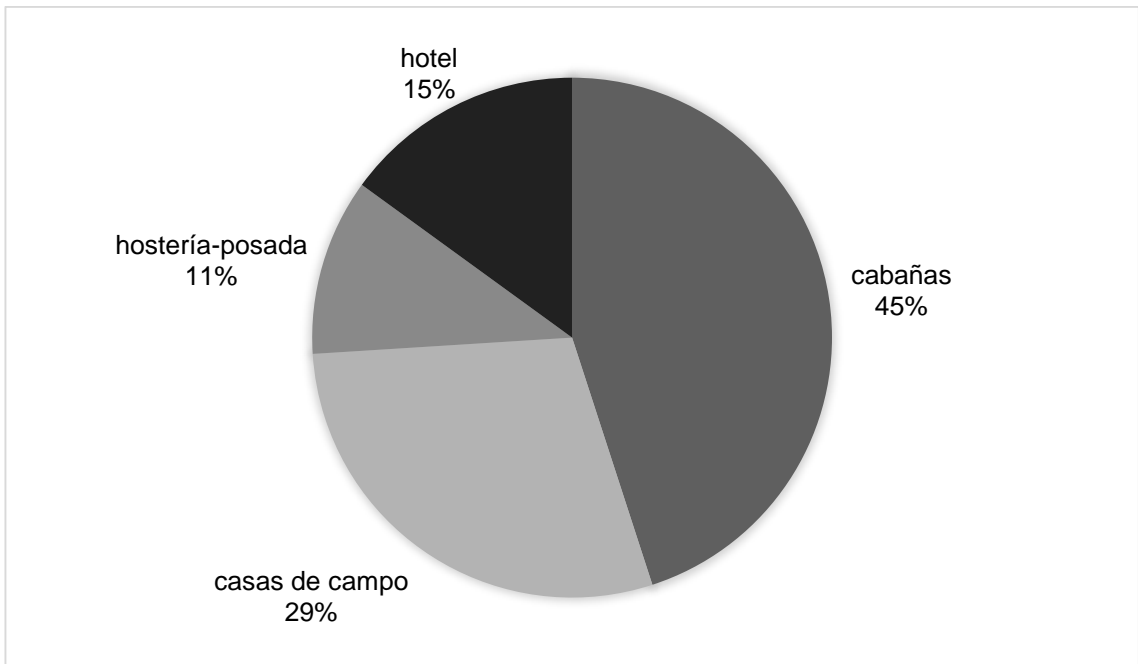
5. Grupo de viaje:



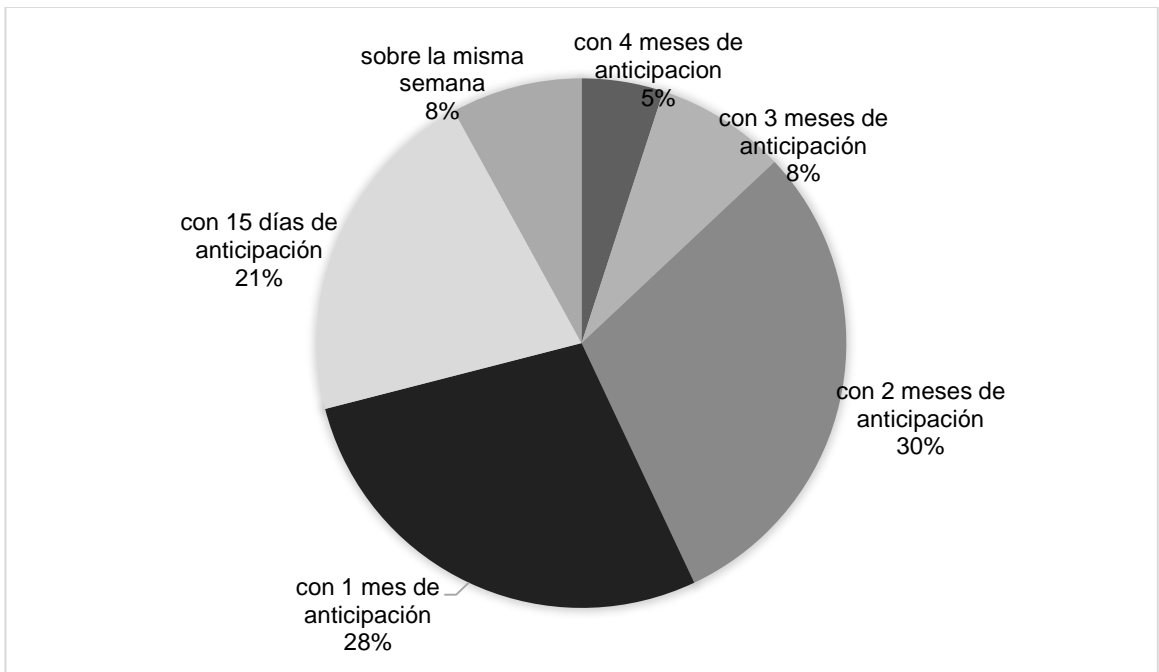
6. ¿En qué tipo de zona prefiere alojarse?



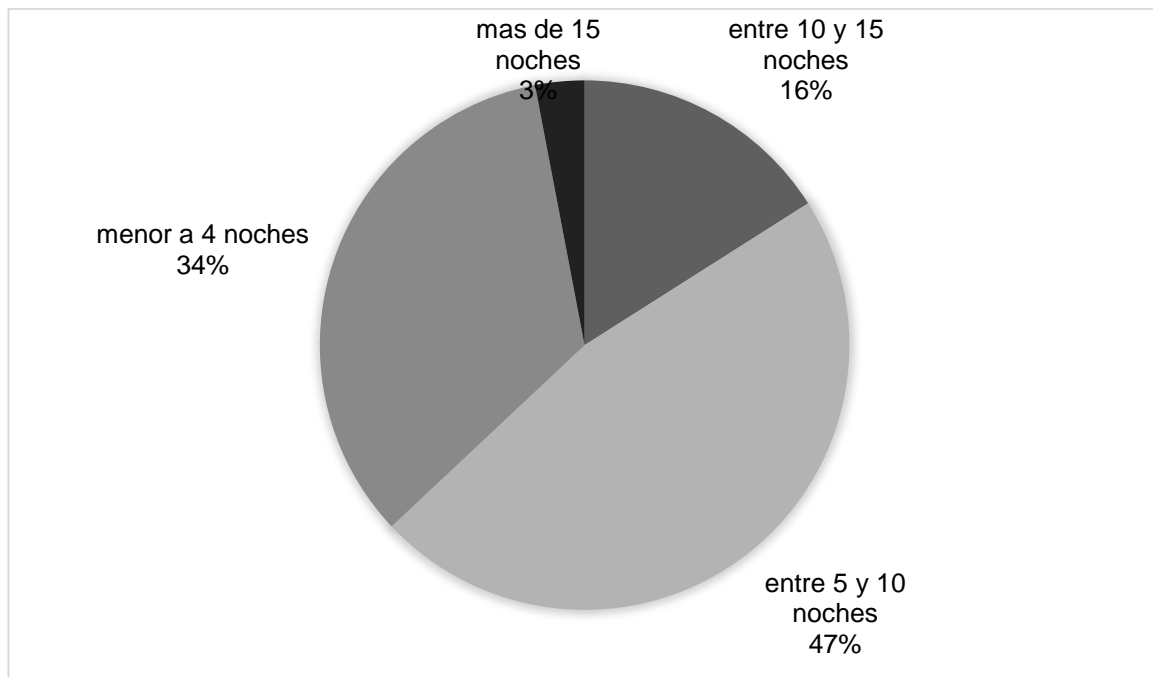
7. Tipo de alojamiento elegido:



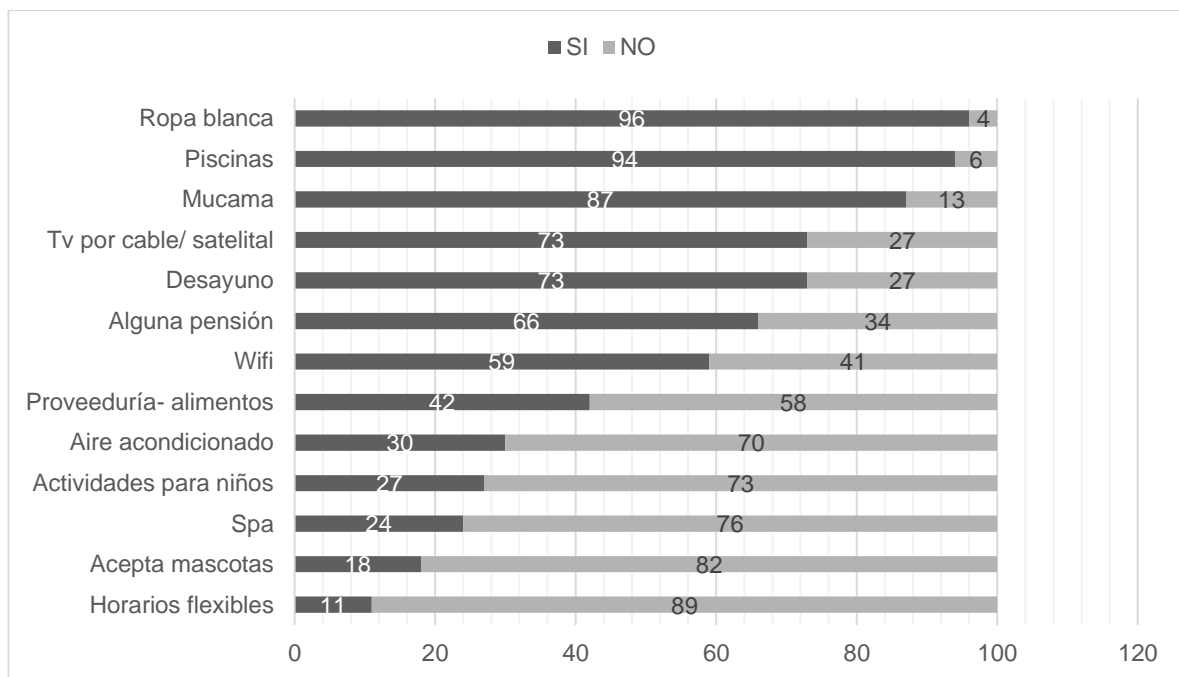
8. ¿Cuándo reservaron el alojamiento?



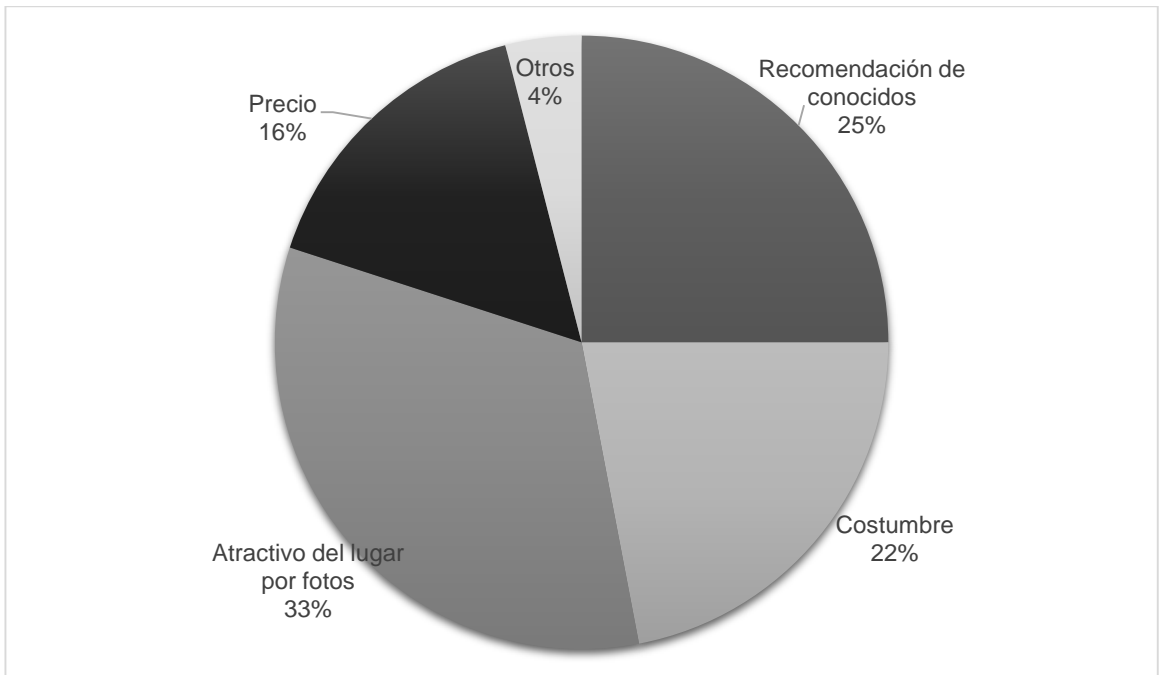
9. ¿Cuántos días dura su estadía en el alojamiento?



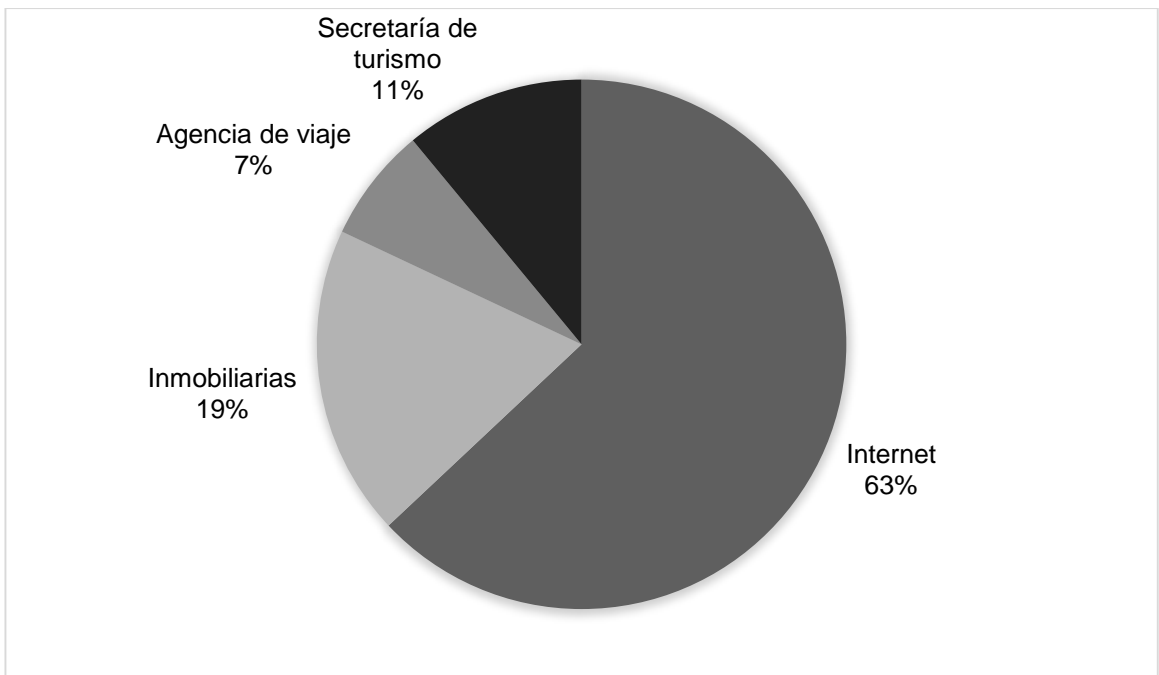
10. Indique si le parece importante o no los siguientes servicios y características de un establecimiento de alojamiento al momento de elegir:



11. Motivos que lo llevaron a decidir sobre el alojamiento:

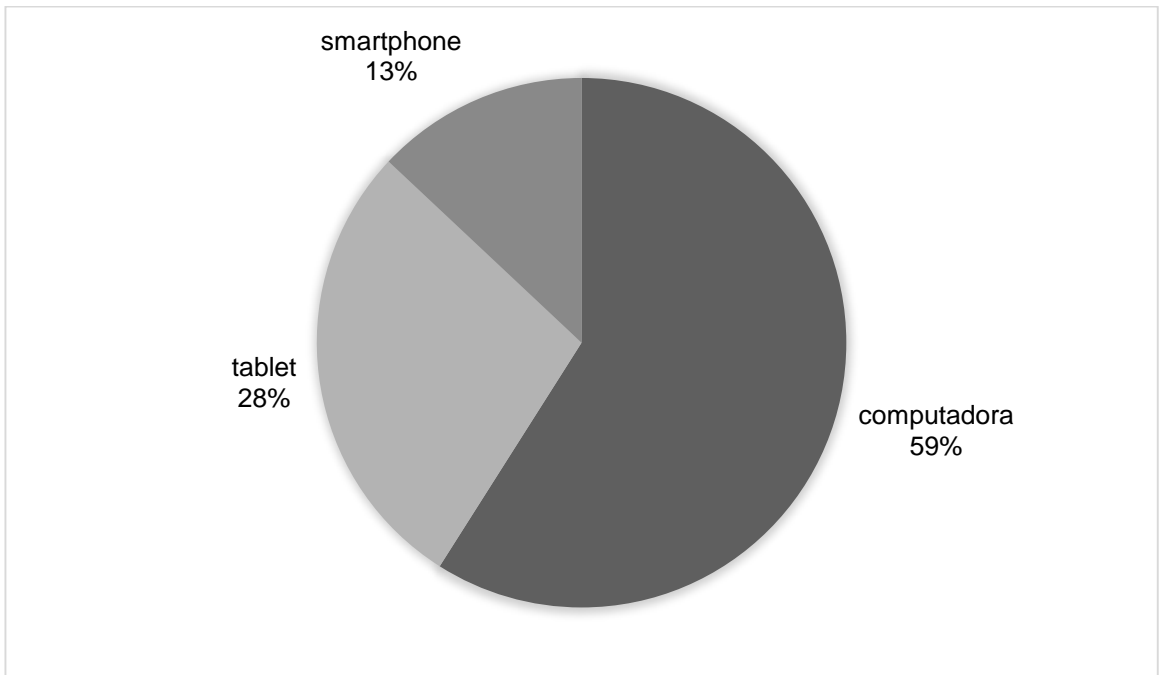


12. Canal utilizado para la búsqueda de alojamiento:

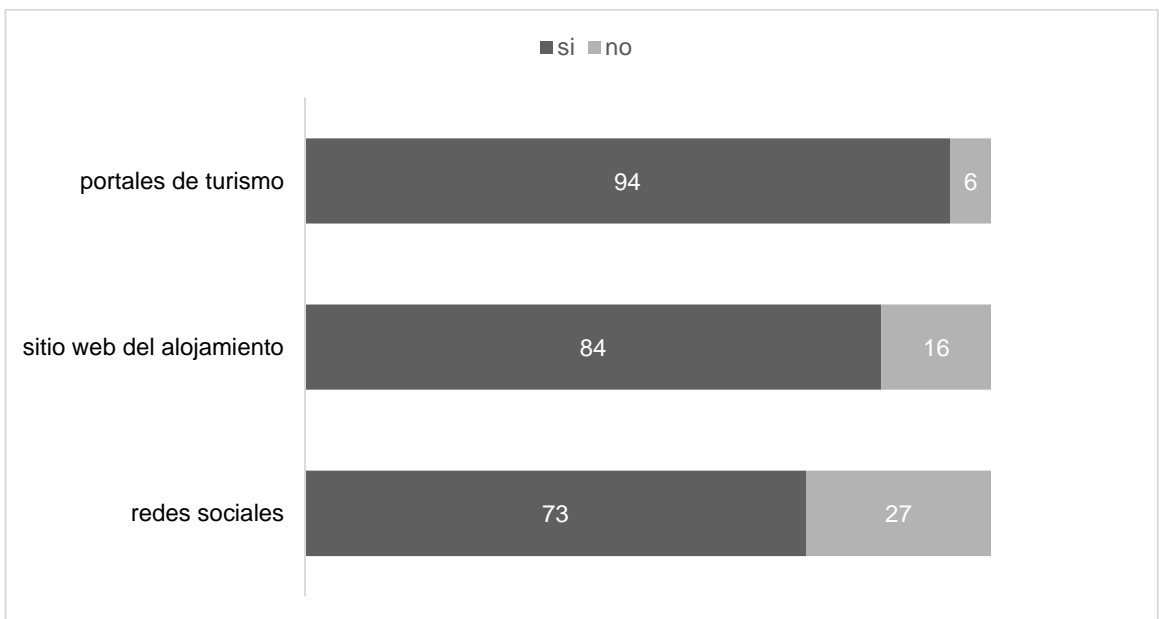




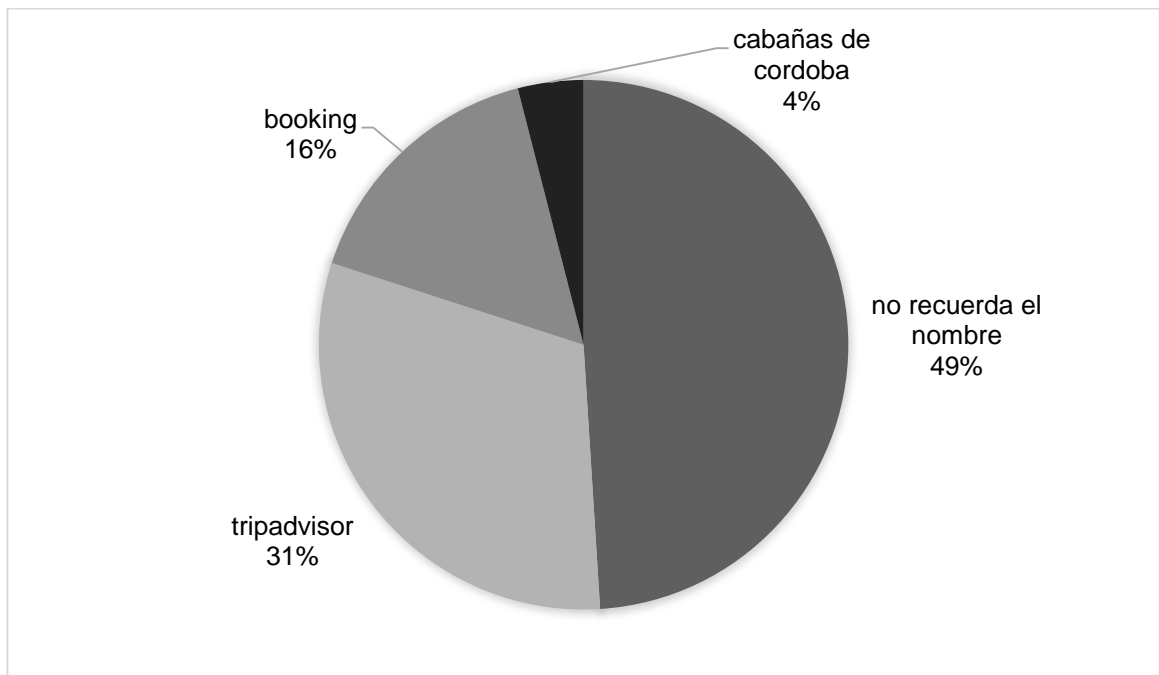
13. En caso de haber utilizado Internet, ¿mediante qué dispositivo lo hizo?



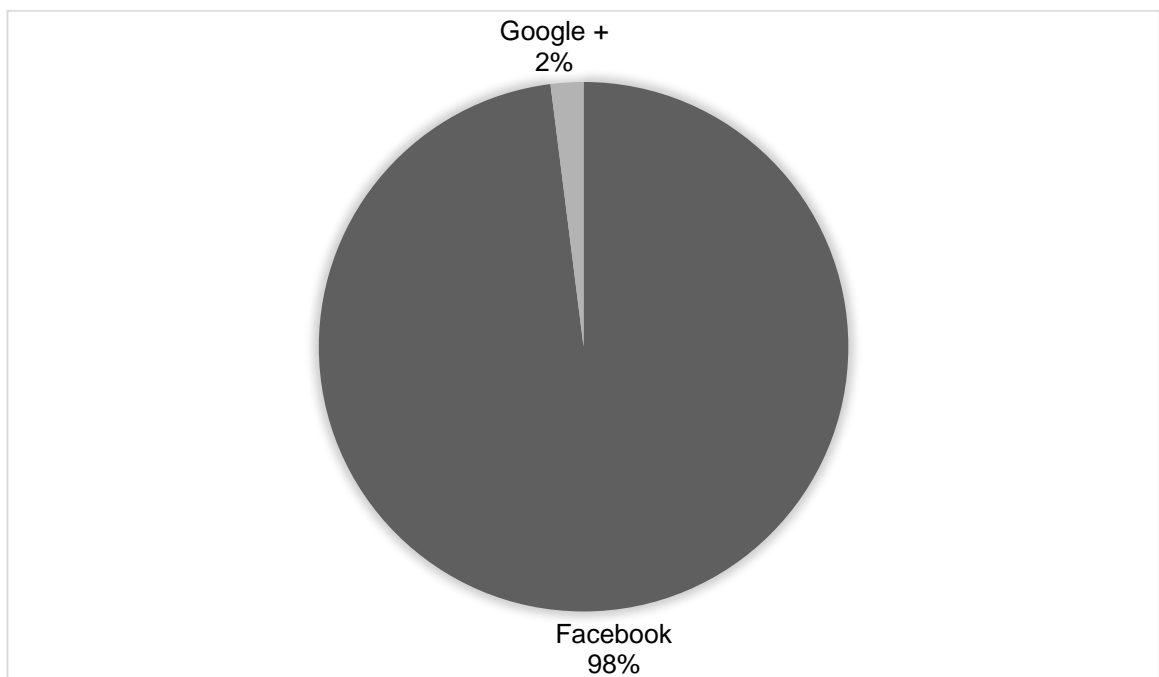
14. En caso de haber consultado por alojamientos en Internet, ¿cuáles canales utilizó y cuáles no?



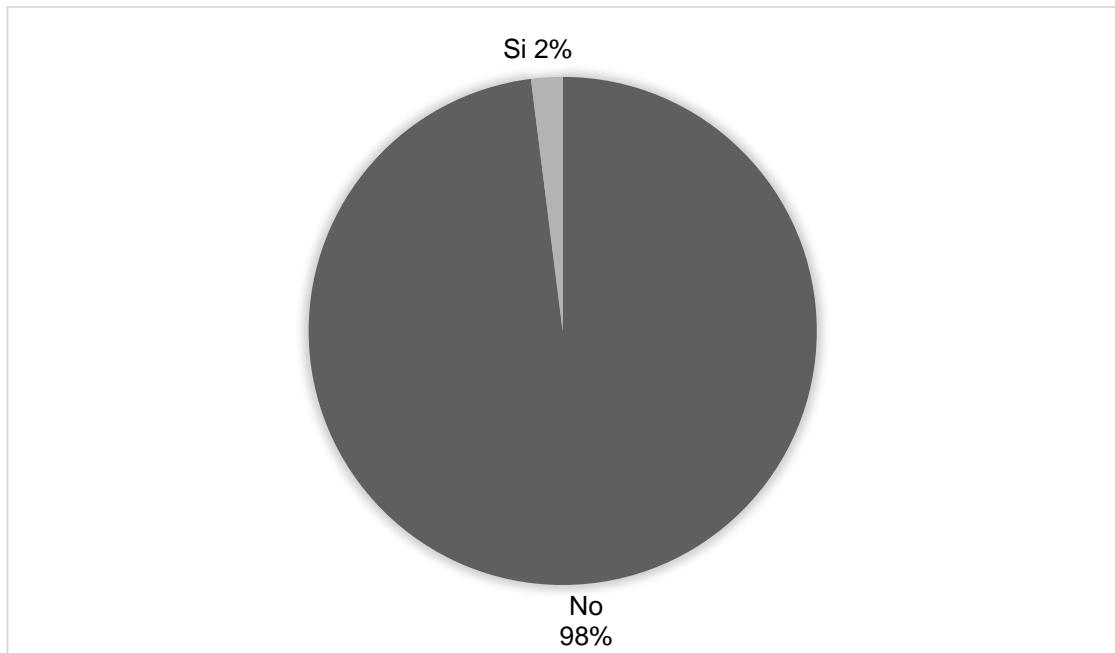
15. En caso de haber utilizado un portal de turismo, ¿mediante cuál portal lo hizo?



16. En caso de haber utilizado redes sociales, ¿mediante cuál red social lo hizo?



17. ¿Conoce el complejo Villasol Resort?



## 7.2. Anexo n°2: Guía de pautas

Técnica: Entrevista en profundidad

Unidad de análisis: Daniel Aldao

En la presente entrevista en profundidad se buscó conocer en detalle el complejo turístico Villasol Resort desde la opinión de su dueño Daniel Aldao. Se consideró relevante su opinión para el desarrollo e implementación de un plan de comercialización para el complejo.

### AREA 1: LA EMPRESA

¿Cómo surge el complejo turístico Villasol Resort? ¿Por qué se eligió esa ubicación? ¿Cómo fue creciendo a lo largo del tiempo?

D-Villasol es un predio que se adquiere en el año 1999 con la finalidad de lograr un lugar para el descanso familiar y de contacto directo con la naturaleza. Se eligió la localidad de San Esteban en el Valle de Punilla porque es una zona privilegiada en cuanto a clima y a ubicación geográfica, a pocas distancias de ciudades atractivas para el turismo como La Falda y La Cumbre. Todo empezó con una gran casa familiar, la cual demandó una nueva casa para que viva una pareja que cuide el complejo durante todo el año. Justificar el trabajo de estas personas, impulsó a seguir construyendo casas e infraestructura, y así consolidarse como un complejo turístico que ofrece alojamiento durante todo el año en el Valle de Punilla.

### AREA 2: EL SERVICIO

¿Cuál es el servicio esencial del complejo? ¿Cuáles son los servicios que complementan al servicio esencial? ¿Cuáles son los principales atributos del servicio/producto ofrecido?

D-El servicio esencial es el alojamiento y descanso en lugares muy espaciosos, con paisajes de campo. Los servicios complementarios son:

- Club House para encuentros sociales
- Servicio de mucama y ropa blanca
- Wifi y TV satelital

-Mini granja

Personalmente creo que los principales atributos de nuestro servicio tiene que ver con la hospitalidad y la atención que reciben nuestros clientes. Siempre se han ido muy satisfechos con la amabilidad de Nora y el buen trato que reciben. A su vez, Villasol se destaca no por ser un complejo de cabañas sino de casas de campo, lo cual representa un diferencial en la oferta del mercado porque implica la posibilidad de brindarle más comodidad a los huéspedes, sobre todo a familias numerosas. El complejo posee 13 casas, distribuidas de manera que se logre mantener la privacidad de cada huésped. El espacio comunitario es bastante grande, lo cual permite ofrecer varios amenities como los quinchos con asadores, juegos infantiles, canchas de fútbol y volley, la mini granja, entre otros.

¿Cómo es el proceso de producción y entrega del servicio? ¿Qué tipo de complicaciones o excepciones surgen normalmente en el proceso?

D-Los interesados nos contactan por el sitio web, nuestro e-mail o teléfono, realizan el depósito correspondiente para reservar la casa, los vendedores informan sobre las reservas concretadas a Nora, la encargada de complejo, quien se ocupa junto a las mucamas de preparar cada casa para la llegada de los huéspedes. Una vez que estos arriban al complejo, son recibidos en la recepción, realizan el check in, se hace un breve recorrido del lugar y son trasladados a la casa correspondiente.

Algunas de las complicaciones que se nos han presentado fueron:

- Que el cliente deposite pero finalmente no se aloje por algún motivo personal o laboral; en dicho caso le ofrecemos conservar el crédito para futuras estadias.
- Que el cliente arribe al complejo antes del horario de check in, lo cual implica que las mucamas agilicen el proceso de limpieza; en este caso se los hace guardar espera en el Club House.
- Que los huéspedes decidan alojarse más días de los reservados, pero si la casa llegase a ser ocupada por otros pasajeros, le ofrecemos a los pasajeros anteriores trasladarse a otra unidad. También permitimos traslados en caso de que se sumen más huéspedes a la estadia: se les asigna una casa con mayor capacidad.

### AREA 3: PRECIO

¿Cómo se elaboran los tarifarios? ¿Cada cuánto tiempo? ¿Existe una estrategia de precios?

D-Manejamos tarifarios por casa y según cantidad de personas. Se suele actualizar el tarifario cuando empezamos a recibir consultas para las vacaciones de verano (octubre aproximadamente). Durante el resto del año se mantienen las tarifas pero hacemos descuentos o atenciones especiales por ser temporada baja, salvo en fechas particulares y fines de semanas largo en lo que la demanda es muy alta y alcanzamos altos niveles de ocupación.

Dado el tamaño de las casas, podemos captar grupos de varios miembros; esto genera que el nivel de tarifa per cápita sea incluido en la categoría de medio-baja. Al admitir una capacidad de personas por casa mayor al promedio normal, el precio per cápita es menor. Por lo tanto se cobra un valor per cápita por casa proporcionalmente mucho menor que la competencia.

En relación a los costos, puedo afirmar que con 90 días promedio de ocupación por casa al año se logra cubrir todos los costos operativos anuales y obtener alguna ganancia razonable.

### AREA 4: CLIENTES

¿Cuáles segmentos demandan su servicio? ¿Cuáles son las principales características de sus clientes? Edad, origen, preferencias.

D-Todavía no estoy en condiciones de reconocer nuestro segmento de mercado pero tenemos una idea general de que el tipo de segmento que nos busca es el de las familias, grupos familiares numerosos originarios de Buenos Aires, Santa Fé y norte Argentino. Nos gustaría captar además otros públicos adaptados a las distintas épocas del año. Queremos alcanzar con nuestro servicio a más segmentos y así lograr mayor tráfico de huéspedes durante todo el año.

¿Tienen base de datos o algún software de CRM? ¿Qué datos recolectan de los clientes? ¿Han realizado acciones o campañas con la base de datos?

D-No tenemos CRM. La información que tenemos se basa en las planillas de reservas. Se solicita a los interesados datos básicos: ciudad de origen, nombre y apellido, fechas de estadía, teléfono, cantidad de personas interesadas (adultos y menores) y dirección de correo electrónico. La idea es armar una base de datos y empezar a planificar el envío de varias campañas. Nora se encarga de llamar a aquellos clientes que nos eligen todos los años ya sea para vacacionar o para hospedarse en Villasol por participar de algún evento que se realice en la zona. Son pocos los clientes fieles pero contamos con ellos año tras año.

¿Miden la satisfacción de sus clientes?

D-No la medimos de manera directa. Lo que si sabemos de parte de algunos clientes es que les interesa volver a Villasol y recomiendan el complejo a familiares y amigos. Luego de visitarnos algunos nos escriben comentarios positivos sobre la atención recibida y el encanto del lugar.

#### AREA 5: PROMOCION Y COMUNICACIÓN

¿Hay un presupuesto en comunicación y marketing?

D-No hay un presupuesto anual pero estamos interesados en fijar uno.

¿Cómo se comunica la empresa con sus públicos? ¿Qué medios utiliza? ¿Se promociona solamente de forma online?

D- Nos interesaría usar medios impresos y radiales también para promocionarnos pero por el momento sólo usamos canales online: el sitio web, los portales en los que Villasol está suscripto, la Fanpage y la cuenta de correo electrónico. La cuenta es utilizada para recibir consultas por reservas, contactarnos con los encargados de los portales y otros interesados en trabajar con nosotros: administradores de revistas, vendedores de sábanas y ropa blanca, organizadores de eventos locales, entre otros.

¿Cómo se promociona Villasol en los portales?

D-Como un lugar para reunirse y descansar todo el año. Actualmente se promociona en portales locales y nacionales de turismo vacacional como un complejo de 13 casas de campo.

¿Se hacen descuentos y/o paquetes promocionales? ¿Sorteos?

D-Realizamos atenciones y descuentos durante temporada baja. También ofrecemos tarifas especiales para grandes grupos que deseen ocupar varias casas y hacer uso de todos los amenities.

También nos gustaría atraer grupos interesados en usar conjuntamente el Club House con el servicio de alojamiento por ejemplo atrayendo grandes familias interesadas en pasar un fin de semana en las sierras a la vez que se festeje algún cumpleaños. Lo que nos interesa es lograr sinergia entre todos los servicios que ofrecemos mediante paquetes especiales y de esta manera promocionar el complejo tanto en temporada alta como baja.

Hemos realizado un sorteo propio mediante la Fanpage para el día de los enamorados. Y hemos participado como colaboradores en un sorteo de un evento escolar de un colegio de Córdoba, en el cual el premio era un voucher válido por una estadía en Villasol.

¿Participa Villasol en eventos públicos? Ejemplo: ferias, eventos corporativos.

D-No, pero nos interesaría. No hay nada bien planificado en cuanto a la promoción del complejo.

¿Han realizado alguna vez eventos privados?

D-Si, cumpleaños, encuentros religiosos y grandes reuniones familiares.

¿Tiene Villasol contacto con sponsors?

D-No, pero nos interesaría.

¿Se toman iniciativas de Responsabilidad Social Empresaria? ¿Donaciones?

D-No lo comunicamos pero Villasol ha brindado trabajo a varios residentes en la zona.

## AREA 6: VENTAS

¿Cómo han sido las ventas en los últimos años? ¿Existen objetivos de ventas?

Aproximadamente, ¿cuál es el promedio de ocupación en temporada alta y baja?

D- Las ventas vienen creciendo año a año. En los últimos 3 años se pasó de ocupar un 60% a un 80%-90% en temporada alta.



No estamos alcanzando los 90 días de ocupación al año por casa, pero la potencialidad de ventas es grande. Con 90 días de ocupación por casa en un año, la empresa ya supera el punto de equilibrio. Estimo que con esfuerzos comerciales el complejo puede llegar a alcanzar entre 95 y 100 días de ocupación al año.

Dentro de la empresa ¿cómo funciona la fuerza de venta?

D- En total son 3 los vendedores, cada uno tiene una cuenta Gmail para recibir consultas y contactarse con clientes. Cada vendedor cotiza una estadía según el nivel de demanda, la cantidad de personas que compongan el grupo y según la casa. Una vez que el cliente realiza el depósito de reserva de la casa, el vendedor informa cada reserva al resto de vendedores.

#### AREA 7: DISTRIBUCION, UBICACIÓN

¿Posee el complejo fácil acceso para los turistas? ¿Existen oficinas comerciales?

D- Si, el complejo tiene fácil acceso ya que se encuentra ubicado sobre la ruta nacional 38. Dado que ofrecemos un servicio de alojamiento, no existe un punto de venta; la principal vía de contacto con los clientes son la página web, los portales de turismo y la fanpage.

#### AREA 8: INDUSTRIA Y MERCADO

¿Cree estar al tanto de las tendencias del sector? En su opinión, ¿cuáles cree que son las principales amenazas y oportunidades que se presentan?

D-A lo largo de los años he obtenido experiencia y conocimiento del turismo en las localidades de San Esteban y alrededores. Creo conocer sobre la posición del complejo respecto de otros de la zona. Específicamente en la localidad de San Esteban hay muy pocos establecimientos que brinden alojamiento, y los que existen, mantienen una posición muy pasiva en el mercado. Desde que conozco San Esteban no he visto ni un solo nuevo establecimiento; esto es bueno porque permite conservar la virginidad y el paisaje del lugar.

¿Quiénes cree que son los principales demandantes de su servicio? ¿Por qué demandan y durante qué época del año lo hacen?

D-La gente nos elige por los factores que nos diferencian, que son la atención personalizada y flexible, y los grandes espacios e infraestructura del complejo. Quienes demandan nuestro servicio disfrutan de la naturaleza y de la “slowlife”; buscan escaparse de la ciudad y compartir con familia y amigos días en las sierras de Córdoba. Los picos de demanda suceden entre el 20 diciembre y fines de febrero, durante pascua, vacaciones de julio y eventos deportivos locales puntuales. Este año hemos tenido también alta demanda durante los fines de semana largo: a la gente le está gustando hacer más escapadas durante el año y descansar un poco de la rutina cotidiana, aprovechando los tantos feriados que se programaron a partir del 2014.

¿Qué preferencias y rasgos diferenciales los caracteriza?

D-En general, son familias que vienen de diferentes puntos del país. Les gusta la hospitalidad, prefieren el alojamiento tipo parahotelero al hotelero por el tipo de recreación y espacio que pueden conseguir, suelen vacacionar en el interior del país, y no gastan mucho en salir a comer durante su estadía: prefieren cocinar algo en la casa y luego salir a pasear en familia a conocer localidades cercanas, o atractivos como ríos y diques locales.

¿Por qué creen que los turistas los eligen?

D-Nos eligen por:

- la ubicación estratégica: no estamos perdidos en el medio de la montaña, sino que estamos sobre la ruta nacional 38 a pocos kms de localidades turísticas importantes como son La Cumbre, Los Cocos y Capilla del Monte.
- la buena atención y los grandes espacios del complejo.
- la buena relación prestación-precio.

¿Qué cree usted que le falta a Villasol?

D- No tenemos mucho personal ni mantenemos posición activa como para ser un gran referente en la zona. A Villasol le falta mejorar muchos aspectos referidos a la comunicación y promoción. Necesita darse más a conocer. No es un complejo turístico ubicado en una gran localidad turística como Villa Carlos Paz o Villa General Belgrano, entonces no tiene el respaldo de ser un destino muy reconocido y anunciado en los medios nacionales y locales. Así como puede ser una ventaja encontrarse aislado de centros urbanos, puede resultar desfavorable que el destino no sea tan promocionado. De todas formas creo que esto es un factor relevante para segmentar nuestro público y nos sirve para conocer no sólo a quienes nos eligen, sino también a quienes no nos eligen.

¿Cuáles segmentos de mercado se sienten atraídos a visitar Villasol?

D- Familias con hijos, familias con abuelos, parejas, grupos de deportistas, jóvenes aventureros y ciertos grupos con intereses particulares, entre ellos, grupos religiosos. En general, son segmentos que presentan un nivel socioeconómico medio – medio alto.

¿Conoce la participación de mercado de la empresa?

D-No. La verdad que no. La participación de mercado está totalmente atomizada.

#### AREA 9: METAS- PLANES- PROYECTOS

¿Existen objetivos de expansión del complejo? Ejemplo: construir más casas.

D-No, más casas no. Nos interesa consolidar productos y servicios que garanticen niveles de actividad durante todo el año. Los planes son poder mejorar la posición del complejo en el mercado, impulsar su promoción online, lograr una red de contactos como secretarías de turismo locales, grupos de estudiantes, organizadores de eventos deportivos y religiosos, para poder tener buena actividad en temporada baja y lograr desestacionalizar la demanda.

Los planes son poder mejorar la posición del complejo en el mercado, impulsar su promoción online, lograr una red de contactos como secretarías de turismo locales, grupos de estudiantes, organizadores de eventos deportivos y religiosos, para poder tener buena actividad en temporada baja y lograr desestacionalizar la demanda.

¿Por cuál o cuáles motivos solicitó hacer un plan de comercialización para Villasol Resort?

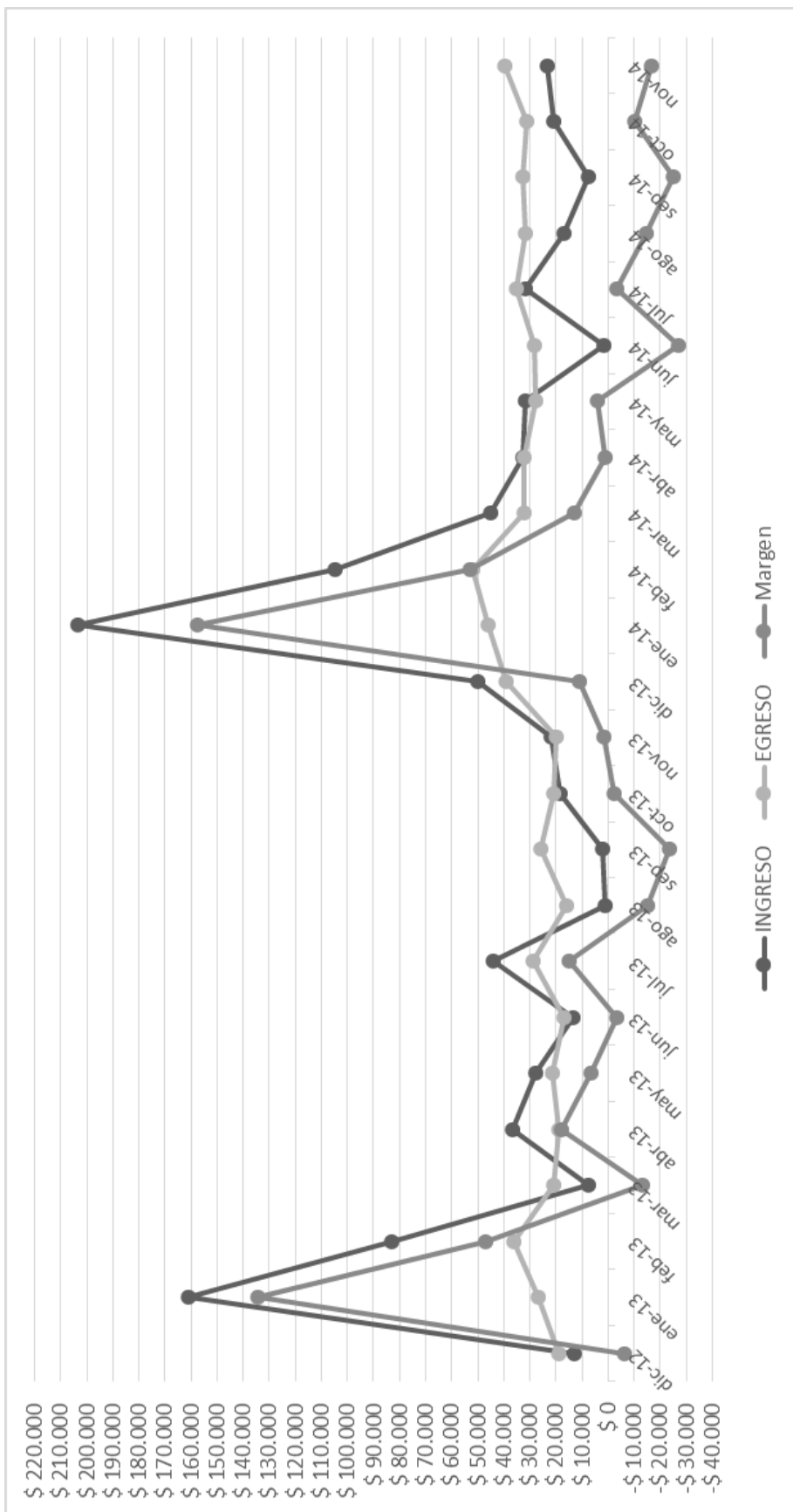
D-Para poder planificar la actividad comercial, dada la leve actividad promocional y comunicacional que venimos teniendo los últimos años. Nos gustaría ser un referente en el Valle de Punilla, manteniendo niveles permanentes y sostenidos de actividad durante todo el año.

7.3 Anexo n°3: Tabla de pernотaciones según modalidad de alojamiento en el Valle de Punilla durante temporada 2014-2015, y períodos de alta demanda durante 2015.

Fuente: Agencia Córdoba Turismo.

PUNILLA	HOTEL	COLONIA	CAMPAM.	VIVIENDA	TOTAL
Diciembre	742.184	175.610	82.122	948.657	1.948.574
1° quinc. Enero	646.941	182.112	199.485	1.255.826	2.284.364
2° quinc. Enero	831.585	193.016	261.128	1.628.723	2.914.451
1° quinc. Febrero	849.028	212.187	218.793	1.434.918	2.714.926
2° quinc. Febrero	398.292	115.320	74.237	658.287	1.246.136
1° quinc. Marzo	320.307	93.306	30.688	190.133	634.434
<b>TOTAL TEMP</b>	<b>3.788.338</b>	<b>971.551</b>	<b>866.453</b>	<b>6.116.544</b>	<b>11.742.886</b>
21 al 24 de Marzo 15	100.421	23.474	3.756	109.208	236.859
Sem. Santa 28-03 al 5-04-15	173.727	56.356	~~~	500.387	730.469
Rally Mundial 23 al 26-04-15	36.423	3.613	1.766	11.309	53.111
1 al 3 de Mayo 15	86.537	21.384	~~~	96.440	204.361
23 al 25 de Mayo 15	49.119	16.572	~~~	33.680	99.371
Vac. Inv.	422.694	125.991	~~~	152.920	701.605
15 al 17 de Agosto 15	107.152	26.407	~~~	157.062	290.620
10 al 12 de Octubre 15	112.498	24.286	~~~	177.108	313.892
27 al 29 de Noviembre 15	85.820	22.848	~~~	101.044	209.713
<b>TOTAL</b>	<b>4.962.728</b>	<b>1.292.481</b>	<b>871.975</b>	<b>7.455.702</b>	<b>14.582.887</b>

7.4 Anexo n°4: Gráfico con la evolución de los ingresos, egresos y el margen de utilidad durante 2013-2014 en Villasol. Fuente: elaboración propia.



### **Formulario descriptivo del Trabajo Final de Grado**

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

Apellido y nombre del autor	Aldao, Magdalena
D.N.I.	36436475
Título de Tesis	Plan de Marketing Estratégico – Villasol Resort
Correo electrónico	<a href="mailto:magui_aldao_12@hotmail.com">magui_aldao_12@hotmail.com</a>
Unidad Académica	Universidad Siglo 21

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

Texto completo de la tesis	SI
----------------------------	----

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

**Lugar y fecha:** Córdoba, 7 de junio de 2016

\_\_\_\_\_

**Firma autor-tesista**

\_\_\_\_\_

**Aclaración autor-tesista**

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:

\_\_\_\_\_

certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

\_\_\_\_\_

**Firma Autoridad**

\_\_\_\_\_

**Aclaración Autoridad**

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado